



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Klaudia Bednáriková

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

## Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Klaudia Bednáriková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Systém odměňování zaměstnanců**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

## **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

.....  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ph.D.

ředitel

.....  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa,

děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca je zameraná na systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti AAF International. Svoju prácu som rozdelila na tri časti. Prvá časť charakterizuje všeobecne známe pojmy v oblasti odmeňovania. V druhej časti je analýza súčasný stav riešenej problematiky vybranej spoločnosti a spôsob odmeňovania zamestnancov. Tretia časť práce je zameraná na návrhy týkajúce sa zmien v systéme odmeňovania zamestnancov analyzovanej spoločnosti.

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the remuneration system of employees in the company AAF International. My thesis is divided into three parts. The first part describes the general known concepts of remuneration. In second part I am analyzing the current state of the company and the method of employee remuneration. The third part of the thesis is focused on proposals concerning changes in the system of employee remuneration in the analyzed company.

## **Kľúčové slová**

ľudské zdroje, personalistika, zamestnanci, mzda, odmeňovanie zamestnancov, zamestnanecké výhody

## **Keywords**

human resources, human resources management, employees, wage, rewarding, employee benefits

### **Bibliografická citácia**

BEDNÁRIKOVÁ, Klaudia. Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120014>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 09. května 2020

---

podpis studenta

## **Pod'akovanie**

Moje úprimné a veľké pod'akovanie patrí vedúcej práce Ing. Markéte Kruntorádovej, Ph. D. za vedenie mojej bakalárskej práce, za jej ochotu, pomoc a čas, ktorý mi venovala po celú dobu písania bakalárskej práce. Ďalej sa chcem poďakovať mojej rodine a priateľom, ktorí ma neustále podporovali a ubezpečili, že so snahou a energiou sa dá všetko zvládnuť.

# Obsah

Úvod .....	11
Ciele práce, metódy a postupy spracovania .....	13
<b>1      TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE</b> .....	<b>18</b>
1.1.    Ľudské zdroje .....	18
1.2.    Odmeňovanie zamestnancov .....	19
1.2.1      Celková odmena .....	21
1.3    Vplyvy prostredia na systém odmeňovania organizácie .....	23
1.4    Mzdový systém .....	24
1.4.1      Ciele mzdového systému .....	24
1.4.2      Prvky mzdového systému organizácie .....	24
1.4.3      Mzda, funkcie mzdy, formy mzdy .....	25
1.4.4.      Dodatočné mzdové formy .....	29
1.4.5.      Zamestnanecké výhody .....	30
1.4.6.      Povinné príplatky .....	30
1.4.7.      Sociálne dobrovoľné príspevky .....	32
<b>2      Analýza súčasného stavu</b> .....	<b>33</b>
2.1.    Základné informácie o spoločnosti .....	33
2.2.    História a súčasnosť spoločnosti .....	34
2.3.    Predmet podnikania .....	34
2.4.    Ekonomická situácia v spoločnosti .....	34
2.5.    Analýza „7S“ .....	41
2.5.1.      Stratégia spoločnosti .....	41
2.5.2.      Organizačná štruktúra v podniku .....	42
2.5.3.      Systém odmeňovania v spoločnosti .....	49
2.5.4.      Štýl riadenia spoločnosti .....	53



2.5.5.	Spolupracovníci.....	53
2.5.6.	Schopnosti zamestnancov .....	61
2.5.7.	Zdieľané hodnoty spoločnosti .....	62
2.6.	Analýza spokojnosti zamestnancov .....	65
2.7	Analýza spokojnosti vedenia spoločnosti.....	73
2.8	Analýza trhu práce.....	76
2.8.1	Analýza pracovnej sily Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja.....	77
2.8.2	Analýza nezamestnanosti .....	80
2.9	Mzdové šetrenie .....	84
2.10	Zhrnutie analýzy súčasného stavu riešenej problematiky spoločnosti .....	90
2.10.1	Pozitívne stránky spoločnosti AAF International s. r. o. ....	90
2.10.1	Negatívne stránky spoločnosti .....	91
2.10.2	Vplyv prostredia na systém odmeňovania .....	91
2.10.3	Dôležité zistenia .....	92
<b>3</b>	<b>Vlastné návrhy riešenia .....</b>	<b>94</b>
3.1.	Zrušenie nevyužívaných zamestnaneckých výhod.....	94
3.2.	Doprava do zamestnania.....	94
3.3	Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov .....	97
3.4	Informačná tabuľa pre zamestnancov .....	97
3.5	Ekonomické zhodnotenie návrhov na zmenu .....	98
3.5.1	Celkové náklady súvisiace s uplatnením navrhnutých zmien .....	98
3.5.2	Prínosy navrhnutých zmien .....	100
3.5.3	Celkové zhodnotenie navrhnutých zmien .....	102
3.6.	Harmonogram navrhnutých zmien .....	102
<b>Záver</b> .....		<b>106</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b> .....		<b>108</b>
<b>Zoznam grafov</b> .....		<b>112</b>

<b>Zoznam tabuliek.....</b>	<b>113</b>
<b>Zoznam obrázkov .....</b>	<b>115</b>
<b>Zoznam príloh .....</b>	<b>116</b>
<b>Príloha I – Dotazník .....</b>	<b>117</b>
<b>Príloha II .....</b>	<b>126</b>

## Úvod

*„Ľudia dnes hľadajú viac, než výplatnú pásku. Chcú, aby sa s nimi zaobchádzalo ako s ľudskými bytosťami. Môže to znieť ako samozrejmosť, ale mnohým zamestnávateľom to ešte nedošlo“*

Mitchell Thall, prezident EPICURE (Nelson 2009, s. 11).

Každá moderná organizácia si dnes uvedomuje, že ľudské zdroje sú základom jej úspešného fungovania. Nestačí však len nájsť tých správnych ľudí a zapojiť ich do pracovného procesu - na to, aby bol ľudský potenciál využívaný efektívne, musí byť práca s ľudskými zdrojmi oveľa komplexnejšia. V mojej bakalárskej práci chcem upriamiť pozornosť na jednu z personálnych činností, ktorá sa v posledných rokoch dostáva do popredia a do stredu záujmu nielen zamestnancov, ale aj zamestnávateľov – starostlivosť a odmeňovanie zamestnancov.

Riadenie ľudských zdrojov obsahuje takmer všetky činnosti týkajúce sa zamestnancov. Musí sa nimi zaoberať každá spoločnosť, pretože ľudské zdroje sú to najcennejšie, čo spoločnosť má. Úspech spoločnosti závisí na znalostiach a schopnostiach zamestnanca, ktoré je potreba neustále rozvíjať. Vďaka neustálym pohybom a zmenám na trhu práce je žiaduce, aby bola spoločnosť schopná pružne jednať a vedieť sa s náhlymi zmenami vysporiadať. Pokiaľ má podnik pohotovo reagovať na premenlivé tržné prostredie, mal by mať k dispozícii flexibilných zamestnancov.

Ľudská práca patrí medzi najdôležitejšiu zložku výrobných faktorov. Ľudská pracovná sila stojí za úspešným fungovaním celej spoločnosti. Ľudia prostredníctvom svojich fyzických i psychických schopností poskytujú pracovný výkon, sú schopní riešiť problémy v pracovnom prostredí, tvorivo myslieť, zabezpečiť rast a zvýšenie produktivity práce a výkonnosti v prospech podniku, v ktorom pracujú, pre dosiahnutie firemných cieľov. Preto by mali spoločnosti venovať veľkú pozornosť na kvalitu, schopnosti, vedomosti, produktivitu a spravodlivo vytvoriť systém odmeňovania zamestnancov podľa všetkých dôležitých kritérií.

Systém odmeňovania by nemal byť len spravodlivý, ale hlavne vyhovovať obom stranám – zamestnancom i zamestnávateľom. Je veľmi ťažké nájsť kompromis medzi oboma stranami,

a preto existuje rozsiahle množstvo foriem odmeňovania, ktorými zamestnávateľ plne uspokojí požiadavky zamestnancov a ocení ich pracovný výkon.

Bakalárska práca skúma pracovnoprávne vzťahy, konkrétne námetom zamestnanecké benefity a odmeny poskytované zamestnancom v rámci výkonu ich závislej práce. Téma pracovnoprávných vzťahov je aktuálna takmer pre všetky osoby, pretože prevažná časť osôb vykonáva závislú prácu pre zamestnávateľa a získava tak finančné prostriedky pre svoju obživu a uspokojenie svojich potrieb.

Svoju prácu som rozdelila na dve časti, na časť teoretickú a praktickú. V teoretickej časti bolo potrebné najskôr naštudovať danú problematiku. Následne som čerpala informácie z tuzemskej i zahraničnej literatúry, pomocou ktorej som vymedzila základné pojmy v súvislosti so znalostnou ekonomikou.

V praktickej časti mojej bakalárskej práce sa zameriavam na firmu AAF International s. r. o., ktorá sa zaoberá výrobou vzduchových filtrov, ich montáž, kúpu a predaj a zamestnáva 129 zamestnancov (k 31. januáru 2020) vykonávajúcich rôzne druhy práce. Spoločnosť prijala myšlienku návrhu zmien v systéme odmeňovania pre svojich zamestnancov a nové nápady v riešenej oblasti uvíta, pretože si je vedomá toho, že na dosiahnutie stanovených cieľov je potrebné zamestnávať kvalitných a motivovaných ľudí, ktorí majú záujem a chuť na sebe pracovať a vzdelávať sa.

## **Ciele práce, metódy a postupy spracovania**

Táto časť je zameraná na definovanie cieľov práce, ktoré by mali byť dosiahnuté, popis jednotlivých metód a postup spracovania.

### **Ciele práce**

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť zmeny odmeňovania zamestnancov vo výrobnjej firme AAF International, s. r. o.. Navrhnuté zmeny by mali byť nie len inšpiráciou a kompromisom medzi zamestnávateľom a zamestnancom, ale mali by aj uspokojiť požiadavky oboch strán.

Na dosiahnutie všetkých cieľov, bolo potrebné najskôr dosiahnuť menšie, čiastočné ciele. V prvom kroku je nutné porozumieť všetkým významným a dôležitým teoretickým poznatkom, termínom a pojmom v oblasti odmeňovania a mzdového systému zamestnancov. Ako ďalší krok nasleduje analýza vnútorných a vonkajších vplyvov na systém odmeňovania.

Záver obsahuje zhrnutie a vyhodnotenie všetkých analýz a zistené informácie v analýze pozitívnych a negatívnych stránok, na základe ktorej je možné dosiahnuť hlavný cieľ práce, a to navrhnúť vo firme AAF International systém odmeňovania, kde sa úplne alebo čiastočne eliminujú negatívne stránky systému odmeňovania.

### **Metódy a postup spracovania**

Teoretická časť bakalárskej práce obsahuje pojmy súvisiace s odmeňovaním zamestnancov, ktorým je nutné porozumieť, aby bolo možné podstúpiť ďalšie kroky na riešenie danej problematiky.

Analýza súčasného stavu spoločnosti obsahuje detailné informácie o spoločnosti spracované pomocou čiastkových analýz. Jednotlivé zistenia som vyhodnotila a zhrnula pomocou rozboru pozitívnych a negatívnych stránok a vyvodila som závery, ktoré mi poslúžili na vypracovanie návrhu vlastného riešenia.

Posledná časť bakalárskej práce je zameraná na vlastné návrhy riešenia, ktoré boli navrhnuté na základe získaných informácií z analýzy súčasného stavu riešenej problematiky spoločnosti. Navrhnuté zmeny by mali odstrániť nedostatky v systéme odmeňovania a mali by viesť k uspokojeniu ako zamestnávateľa, tak i zamestnanca.

V nasledujúcich častiach bakalárskej práce som použila tieto metódy:

- horizontálna a vertikálna analýza,
- prevádzkové pomerové ukazovatele,
- analýza trhu práce,
- dotazník,
- analýza „7S“,
- riadený rozhovor so zamestnancami,
- mzdové šetrenie,
- matematické metódy (priemer, početnosť),
- fluktuácia.

### **Horizontálna a vertikálna analýza**

Horizontálna analýza využíva dáta, ktoré sú získané najčastejšie z účtových výkazov súvahy podniku a taktiež aj z výročných správ. Oproti sledovaniu zmien absolútnej hodnoty vykazovaných dát v čase sa zisťujú aj ich relatívne percentuálne zmeny. Zmeny jednotlivých položiek výkazov sa sledujú po riadkoch, horizontálne, a preto sa táto metóda nazýva práve horizontálnou. (1)

Horizontálna analýza sa bežne používa k zachyteniu vývojových trendov v štruktúre majetku a kapitálu podniku. Veľmi pôsobivé je grafické zobrazenie zmien položiek majetku i kapitálu, preto sa najčastejšie používa pri vypracovaní správ o hospodárení podniku, o jeho minulom aj následne budúcom vývoji. Horizontálna analýza skúma zmeny absolútnych ukazovateľov v čase. (1)

Vyjadruje zmenu určitej položky v percentách alebo pomocou indexu, ktorý môže byť reťazový alebo bázičný. Kladie si za cieľ zmerať pohyby a intenzitu jednotlivých veličín, či už absolútne alebo relatívne. Už v tomto štádiu analýzy môžeme sledovať vývoj dvoch

korešpondujúcich položiek, ktoré sa dostávajú do kolízie. Pri výpočte je dôležité mať k dispozícii minimálne dve po sebe idúce obdobia. Riešime dva hlavné problémy, a to koľko sa jednotiek sa príslušná položka zmenila v čase, ktorú nazývame absolútna zmena a o koľko % sa zmenila príslušná položka v čase, a túto zmenu nazývame percentuálnou zmenou. (1)

Na rozdiel od horizontálnej analýzy sa pri vertikálnej analýze posudzujú jednotlivé zložky majetku a kapitálu ako sú štruktúra aktív a pasív podniku. Z ich štruktúry je zrejmé, aké hospodárske prostriedky budú potrebné pre výrobné a obchodné aktivity podniku a z akých zdrojov boli zaobstarané. Označenie vertikálna analýza vzniklo preto, že sa pri percentuálnom vyjadrení jednotlivých komponentov postupuje zhora dole v každom roku. Veľkou výhodou vertikálnej analýzy je to, že nezávisí na medziročnej inflácii a umožňuje porovnávať výsledky v čase z rôznych rokov a v priestore, čo znamená, že môžeme porovnávať viacero firiem naraz. Vertikálna analýza spočíva vtom, že sa jednotlivé položky účtových výkazov vnímajú v relácii k nejakej veličine, zisťuje sa percentuálny podiel jednotlivých položiek výkazov na zvolenom základe. Pri analýze súvahy bývajú zložky výkazu ako percento z celkových aktív alebo pasív, teda z bilančnej sumy. (1)

### **Prevádzkové pomerové ukazovatele**

V mojej bakalárskej práci som využila nasledujúce prevádzkové pomerové ukazovatele:

- $\text{Mzdová produktivita} = \text{tržby} / \text{mzdové náklady}$ .
- $\text{Mzdová rentabilita} = \text{výsledok hospodárenia pred zdanením} / \text{mzdové náklady}$ . (2)

### **Analýza trhu práce**

Analýza trhu práce obsahuje analýzu pracovnej sily, zamestnanosti a nezamestnanosti. Trh práce je miesto, kde sa obchoduje s prácou ako výrobným faktorom. Na trhu práce sa stretáva dopyt práce a ponuka práce. Na strane dopytu po práci stoja potencionálni zamestnávateľia, na strane ponuky stoja uchádzači o zamestnanie. Pracovná sila uchádzačov o zamestnanie predstavuje predmet kúpy a predaja. Práca je činnosť, ktorú vykonávajú subjekty pri tvorbe výrobkov a služieb. Na množstve práce je závislá intenzita a produktivita práce. (3)

## **Dotazník**

Dotazník predkladá určité formuláre týkajúce sa pracovného chovania pracovníka a posudzovateľ označuje, či je určitý typ chovania v pracovníkovom výkone prítomný alebo nie. Formulácii môže byť niekedy i značné množstvo. Odpovedi spravidla vyhodnocuje špecialista v personálnom útvare. Táto metóda je časovo náročná a pre každú skupinu pracovných miest musí byť iný formulár a špecifické formulácie. (4)

## **Analýza „7 S“**

7S model je pomôckou k odhaleniu tzv. kľúčových faktorov úspechu. Na každú organizáciu je nutné sa pozeráť ako na množinu siedmich základných faktorov, ktoré sa vzájomne podmieňujú a ovplyvňujú. Predovšetkým súlad týchto faktorov zaisťuje úspech podniku: stratégia, štruktúra, systémy riadenia, štýl manažérskej práce, spolupracovníci, schopnosti, zdieľané hodnoty. (5)

## **Riadený rozhovor**

Rozhovor môže byť, v prípade ak nie je dobre pripravený, nepríjemným zážitkom ako pre hodnoteného, tak i pre hodnotiteľa. Je treba zabezpečiť, aby žiadna zo strán rozhovoru nebola rušená, je potreba si na rozhovor vyhradiť dostatok času, usporiadať scénu tak, aby už rozsadenie účastníkov signalizovalo, že tu ide o partnerstvo, zabezpečiť vhodnú teplotu v miestnosti, ponúknuť hodnotenému pohodlnú stoličku a nápoj a pod. (5)

Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie, a musí teda mať nejakú pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán. Rozhovor by mal hodnotiť súčasný výkon pracovníka, formulovať plán smerujúci k zlepšeniu výkonu, rozpoznať problémy/preskúmať možné príležitosti týkajúce sa práce, orientovať pozornosť pracovníka na prácu a niektoré jej aspekty, zlepšiť komunikáciu medzi nadriadeným a podriadeným, umožniť hodnotiteľovi vypočúť si stanovisko/názor hodnoteného, zabezpečiť podklady na odmeňovanie, rozpoznať potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšenia. (5)

Mimoriadny význam má voľba štýlu rozhovoru. Ten sa môže pohybovať od výraznej dominancie hodnotiteľa až k štýlu, kde hodnotiteľ a hodnotený sa podieľajú aktívne na



rozhovore ako rovnoprávny, vzájomne sa počúvajú, spoločne hľadajú riešenie. Najvhodnejší typ rozhovoru je samozrejme participatívny rozhovor. (5)

Jedným z predpokladov úspešného hodnotiaceho rozhovoru je starostlivá príprava hodnotiteľa a starostlivá príprava prostredia, v ktorom sa rozhovor odohráva. (5)

### **Mzdové šetrenie**

Analýzou tržných sadzieb sa rozumie zhromažďovanie a porovnávanie informácií o peňažných odmenách a zamestnaneckých výhodách, ktoré sú ponúkané podobným pracovným miestam v rozličných organizáciách. Taktiež ide o podobu miezd a platov, ktoré sa uplatňujú kdekoľvek mimo organizáciu. Mzdové šetrenie skúma publikované údaje a zhromažďuje údaje z rozličných zdrojov. (6)

### **Matematické metódy**

Početnosť nám udáva, koľko hodnôt z daného skúmaného znaku sa vyskytuje v štatistickom súbore. Delíme ich na dva druhy – relatívnu početnosť alebo absolútnu početnosť. (7)

Aritmetický priemer je štatistická veličina, ktorá v istom zmysle vyjadruje typickú hodnotu popisujúcu súbor viacerých hodnôt, tzn. súčet všetkých hodnôt vydelený ich počtom. (7)

### **Fluktuácia**

Fluktuácia zamestnancov (anglicky Employee Turnover) je obrat pracovníkov v organizácii alebo firme. Miera fluktuácie sa vyjadruje v percentách a to pomerom rozviazaných pracovných zmlúv k priemernému počtu zamestnancov za jednotku času. Určitá miera fluktuácie je nevyhnutná a nie je negatívnym javom. Líši sa podľa veľkosti firmy, podľa regiónu a kultúrnych zvyklostí (napr. V Japonsku je tradične veľmi nízka). Podľa niektorých zdrojov je miera fluktuácie pod 10% prijateľná. Nízka miera fluktuácie pomáha firme udržiavať inovačný potenciál a rast. Ak dosahuje 20% a viac, prevládajú viac jej negatívne javy. (8)

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto časť bakalárskej práce sa venuje teoretickým poznatkom v oblasti ľudských zdrojov a ich odmeňovania. Ďalej je definovaný systém bonusov a výhod, nedostatky v odmeňovaní zamestnancov a je popísaný mzdový systém.

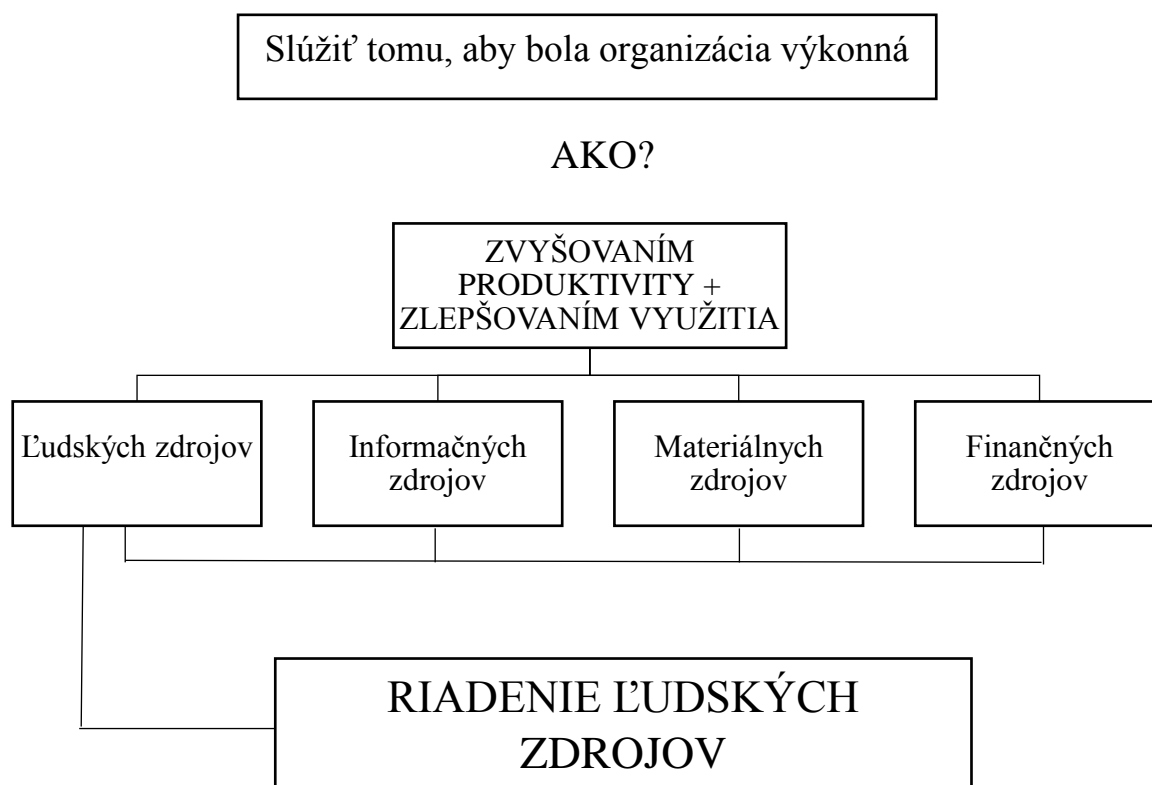
## 1.1. Ľudské zdroje

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávateľom a riadením ľudí v organizáciách. Zahrňuje činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenie ľudského kapitálu, riadenie znalosti, rozvoj organizácie, zabezpečovanie ľudských zdrojov (plánovanie potreby ľudských zdrojov, získavanie a výber zamestnancov, riadenie talentov), riadenie pracovného výkonu a odmeňovanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, zamestnaneckých a pracovných vzťahov, starostlivosť o zamestnancov a poskytovanie služieb zamestnancom. (9)

Napriek neustálemu technickému pokroku zostáva i naďalej ľudská jednotka najdôležitejšou a najcennejšou (a taktiež najdrahšou) zložkou vo firme, a to tým, že uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie. Využitie pojmu *ľudské zdroje* dnes zdôrazňuje zvláštnu hodnotu pracovníkov a taktiež vedie k nutnosti zvýšiť svoju pozornosť na ľudské zdroje oproti ostatným zložkám podnikovej činnosti. kvôli tržnej ekonomike a z nej vyplývajúcej konkurencie musí organizácie neustále skvalitňovať vlastný pracovný potenciál, jeho stabilizáciu a pozitívny postoj všetkých pracovníkov k práci. Je známe, že ľudské zdroje sú pre firmu najnákladnejšou položkou, a preto je hlavnou úlohou organizácie zabezpečiť plnenie pracovných úloh kvalifikovaným personálom, ktorý bude smerovať práve k uskutočnení jeho cieľov. J. Koubek píše o úspešnosti podniku, ktorého tajomstvom je správne ocenenie hodnoty a prísun ľudských zdrojov, ktoré sa v novom tisícročí stávajú prvkom konkurencieschopnosti firiem. Zároveň je pritom dôležité porozumieť tomu, že ľudské zdroje sú hlavným podkladom podniku a ich riadenie rozhoduje práce o úspešnosti podniku. J. Veber uvádza rozdiely medzi úspešnými spoločnosťami, ktoré podľa neho spočívajú najmä v určitom spôsobe vytváranie vlastného pracovného potenciálu a umenie ho maximálne namotivovať, aby dosiahol vysokej produktivity práce. (9)

## Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je časť firemného riadenia, ktoré sa podieľa na všetkom, čo je spojené s človekom v priebehu pracovného procesu. Riadenie ľudských zdrojov ako progresívnu formu personálneho managementu je možné v zjednodušenej podobe charakterizovať ako organizovanie procesu zmien v štruktúre a kvalite ľudských zdrojov organizácie v súlade s potrebami, ktoré sú dané požiadavkami ekonomického a sociálneho okolia podniku, jeho vnútornými vývojovými zámermi a požiadavkami pracovníkov. (10)



Obrázok 1: Všeobecná funkcia riadenia ľudských zdrojov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 10 )

## 1.2. Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie pracovníkov je jednou z najstarších a najzávažnejších personálnych činností, ktorá na seba priťahuje mimoriadnu pozornosť ako vedenia organizácie, tak i pracovníkov. Jedná sa zároveň o činnosť so široko prepracovanou, a teda značne rozsiahlou teóriou a metodológiou. (10)

Odmeňovanie pracovníkov je dosť komplikovaná a nie vždy celkom jasná záležitosť, na ktorú býva sústredená pozornosť ako pracovníkov, tak ich zamestnávateľov. Z tohto dôvodu sa vyskytujú veľmi často záležitosti vyvolávajúce spory. Preto obojstranne prijateľný a efektívny systém odmeňovania, ktorý uľahčuje dosiahnutie žiaducej produktivity a zároveň je spravodlivý k pracovníkom, je jedným z najdôležitejších faktorov vytvárania harmonických vzťahov v organizácii. Kľúčovým problémom odmeňovania pracovníkov je práve problém vytvorenia primeraného, spravodlivého a motivujúceho systému odmeňovania v organizácii. (10)

Podľa Koubeka odmeňovanie zamestnancov v modernom riadení ľudských zdrojov neznamena len mzdu alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje organizácia pracovníkom ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Moderné pojetie odmeňovania je omnoho širšie. Zahrňuje povýšenie, formálne uznanie (pochvalu) a tiež zamestnanecké výhody (spravidla nepeňažné) poskytované organizáciou pracovníkovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, len z titulu pracovného pomeru alebo iného vzťahu, na ktorého základe pracovník pre organizáciu pracuje. Odmenu môžu zahrňovať veci alebo okolnosti, ktoré nie sú celkom samozrejmé, napríklad pridelením určitým spôsobom vybavené kancelárie, zaradenia na určité pracovisko, pridelenie určitého stroja alebo zariadenia a. i.. Stále viac je medzi odmeny zaradené i vzdelávanie poskytované organizáciou. Okrem týchto viac či menej hmatateľných odmien, ktoré kontroluje a o ktorých taktiež v podstate rozhoduje organizácia, sa stále viac pozornosti venuje tzv. vnútorným odmenám. Tie nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou pracovníka s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, s príjemnými pocitmi vyplývajúcimi z toho, že sa môže zúčastňovať určitých aktivít a úloh, z pocitu užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z postavenia, dosahovania pracovných cieľov a kariéry a pod.. Odmeny tohto druhu korešpondujú s osobnosťou pracovníka, jeho potrebami, záujmami, postojmi, hodnotami a normami. (10)

Systém odmeňovania pracovníkov by mal prilákať potrebný počet zamestnancov, stabilizovať žiaducich pracovníkov, odmeňovať pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky lojalnosť, skúsenosť a schopnosti. V ziskových organizáciách napomáha k dosiahnutiu konkurencieschopného postavenia na trhu, jeho náklady a časová náročnosť musia byť racionálne, mal by byť akceptovaný pracovníkmi, hrať pozitívnu rolu v motivovaní zamestnancov, viesť ich k tomu aby pracovali podľa svojich najlepších schopností, byť v súlade s verejnými záujmami a pracovnými normami. Je treba hneď na

počiatku úvah o odmeňovaní nastoliť tri otázky, čoho potrebuje organizácia dosiahnuť svojim systémom odmeňovania, aký význam pre pracovníkov majú rôzne možnosti odmien, ktoré vonkajšie faktory ovplyvňujú odmeňovanie v organizácii. (10)

### 1.2.1 Celková odmena

Pojatie celkovej odmeny má na stratégie odmeňovania značný vplyv. Podľa definície Manuse a Grahama (2003), celková odmena „obsahuje všetky typy odmien – priamych i nepriamych, vnútorných i vonkajších“. Všetky stránky odmeny, najmä základná mzda alebo plat, zásluhová odmena, zamestnanecké výhody a nepeňažné odmeny, zahrňujúce vnútorné odmeny, ktoré prináša práca sama, sú vzájomne previazané a zaobchádza sa s nimi ako s integrovaným a logickým celkom. (10)

Pojatie celkovej odmeny je holistickým, celostným prístupom. Nespolieha sa na jeden alebo dva izolovane fungujúce mechanizmy odmeňovania a venuje pozornosť každému spôsobu, ako odmeňovať ľudí a dosiahnuť toho, aby nachádzali uspokojenie prostredníctvom práce. Cieľom je maximalizovať súhrnný dopad širokého okruhu rôznych spôsobov odmeňovania na motiváciu, oddanosť a angažovanosť v práci. Celková odmena vychádza z vytvárania súborov postupov, aby rôzne procesy odmeňovania boli vzájomne previazané, doplňovali sa a vzájomne sa podporovali. Stratégie celkového odmeňovania sú z účelom dosiahnutia vnútornej súdržnosti vertikálne integrované so stratégiami organizácie, ale sú taktiež horizontálne integrované s ostatnými personálnymi stratégiami. (11)

Pojatie celkovej ceny v podstate hovorí, že odmeňovanie ľudí je niečím viac než ich zasypať peniazmi. Stratégia celkovej odmeny je rozhodujúca pre zvládnutie problémov súvisiacich so získavaním a stabilizáciou pracovníkov a zároveň poskytuje nástroj na ovplyvňovanie správania. (11)

Výhody celkovej ceny:

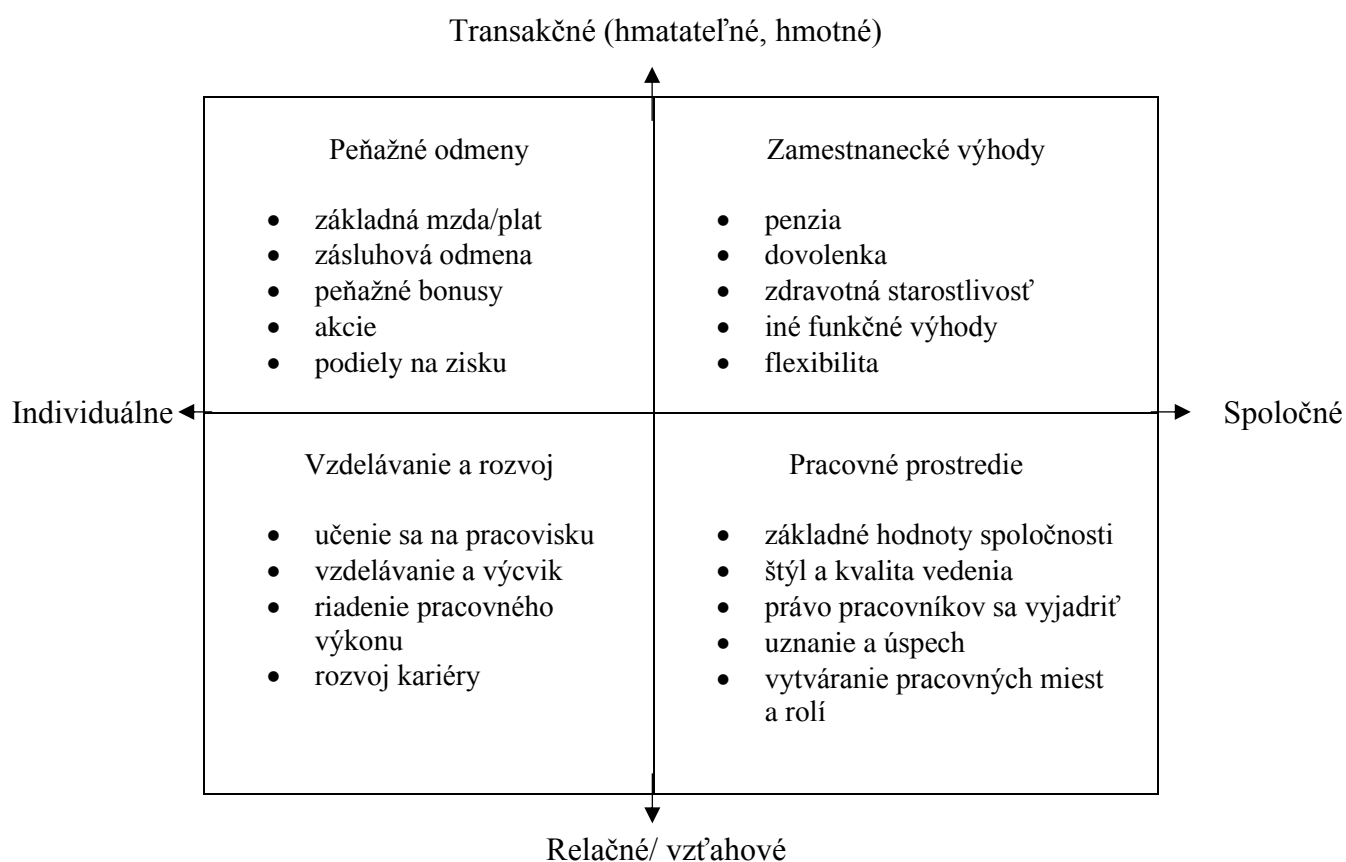
- väčší vplyv – združený efekt rôznych typov odmien má hlbší vplyv na motiváciu a oddanosť ľudí,
- zlepšenie zamestnaneckých vzťahov – zamestnanecké vzťahy vytvárané pomocou koncepcie celkovej odmeny vedú k optimálnemu využívaniu relačných (vzťahových) i transakčných odmien, a tak ovplyvňujú pracovníkov v pozitívnom smere,

- flexibilita v uspokojovaní individuálnych potrieb – relačné odmeny môžu pracovníkov silnejšie pripútať k organizácii, pretože môžu zodpovedať ich zvláštnym individuálnym potrebám,
- úspech vo vojne o talenty – vzťahové odmeny pomáhajú nastoliť pozitívnu psychologickú zmluvu a to môže slúžiť ako niečo čo organizácii na trhu práce pri získavaní zamestnancov jasne odlišuje od ostatných. Organizácia sa môže stať „atraktívnym zamestnávateľom a skvelým miestom pre prácu“ a tak si priťahovať a udržiavať potrebných a talentovaných ľudí. (11)

Model celkovej odmeny je rozdelený do štyroch kvadrantov. Horné dva kvadranty predstavujú transakčné odmeny. Majú v podstate peňažnú povahu a sú dôležité pri získavaní a stabilizácii pracovníkov. Oproti tomu relačné (nepeňažné) odmeny odpovedajúce dolným dvom kvadrantom sú dôležité pre zvyšovanie hodnoty horných dvoch kvadrantov. Skutočná sila plynie z toho, keď organizácia skombinuje relačné a transakčné odmeny. (11)

**Tabuľka 1: Model celkovej odmeny**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 11)



### 1.3 Vplyvy prostredia na systém odmeňovania organizácie

Zásadnou a kľúčovou vecou re organizáciu v prostredí súčasnej ekonomiky je schopnosť orientácie v okolitom prostredí. Zmena vo vonkajšom prostredí spravidla vyvoláva zmenu v prostredí vnútornom. Vonkajšie prostredie do značnej miery určuje, čo sa bude odohrávať vnútri organizácie. Organizácia, ktorá ignoruje zmeny okolitého sveta a nereaguje na ne, je odsúdená k problémom. Rovnako ako personálny manažér, ktorý nastaví personálnu stratégiu a procesy na strategických cieľoch organizácie (ktoré by mali byť definované práve na základe analýzy podmienok a požiadaviek vonkajšieho prostredia, konkrétnych podmienok trhu a trhu práce), nikdy nedosiahne očakávaných výsledkov. Pri vymedzení cieľov a nástrojov utvárania stratégie odmeňovania v organizácii je nutné brať v úvahu ako vplyvy vonkajšieho prostredia, tak i vplyvy vnútorného, vyplývajúce z dosiahnutého stavu riadenia, organizačného usporiadania spoločnosti a štruktúry ľudských zdrojov. (12)

Vnútorné vplyvy prostredia organizácie:

- ciele organizácie,
- ekonomická situácia organizácie,
- kvalita ľudských zdrojov a ich rozvoj,
- tvorivosť,
- vzdelanie,
- znalosť práce,
- obťažnosť práce,
- kontakt s ľuďmi a diplomacia,
- plnenie úloh,
- rozhodovanie,
- riešenie problémov. (12)

Medzi vonkajšie vplyvy, ktoré ovplyvňujú organizáciu patria:

- intenzita konkurenčného prostredia (trh produktov),
- situácia na trhu práce,
- právna úprava mzdových a zamestnaneckých vzťahov. (12)

## 1.4 Mzdový systém

Predstavuje logicky vyvážený súhrn nástrojov a postupov, pomocou ktorých sa utvára mzda/plat pracovníkov podľa dopredu stanovených kritérií, ktoré odpovedajú základným cieľom personálnej politiky. (13)

### 1.4.1 Ciele mzdového systému

Medzi ciele mzdovej politiky z hľadiska organizácie radíme:

- kvalitu personálu – vhodne stanovená mzda môže mimo iného prispieť k získaniu a formovaniu personálu, ktorý sa o tento cieľ zaujíma a má možnosť tento cieľ dosiahnuť,
- individuálna ochota k výkonu – pracovník je zainteresovaný na účasti na úspešnom riešení rôznych cieľov,
- objem miezd ako náklad – celkový objem miezd udrží v kompenzovateľnom rozsahu.

(13)

Z hľadiska pracovníka sa jedná o ciele:

- vnútropodniková spravodlivosť – pracovník porovnáva vlastný zárobok so zárobkami ostatných, každá zložka mzdy by mala byť objektívne zdôvodniteľná,
- vonkajšia spravodlivosť – pracovník porovnáva vlastný zárobok so zárobkovými alternatívami, ktoré mu ponúkajú v súlade s jeho možnosťami na trhu práce. (13)

### 1.4.2 Prvky mzdového systému organizácie

Tabuľka 2: Prvky mzdového systému organizácie

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 13)

Mzdotvorný faktor	Nástroj mzdového systému	Zložka individuálnej mzdy
Pracovná funkcia	Hodnotenie práce	Mzdový tarif (výška základnej mzdy)
	Kvalifikačný katalóg	
	Tarifná stupnica	
		Forma základnej mzdy



Výsledky práce a chovanie pri práci	Hodnotenie pracovného výkonu	Dodatkové mzdové formy
Mimoriadne okolnosti v práci	Hodnotenie pracovných podmienok	Príplatky
		Mzdové zvýhodnenia
Cena práce	Hodnotenie diferenciácie miezd	Mzdový tarif (výška základnej mzdy)

Uvedené faktory predstavujú vlastne vnútorné mzdovotvorné faktory organizácie a zhrnula by som ich do nasledujúcich skupín:

**1. Pracovná funkcia v organizácii** – oceňované a hodnotené sú požiadavky pracovnej funkcie z hľadiska jednotlivých nárokov pracovnej činnosti na potrebné vlastnosti, znalosti a schopnosti pracovníka.

**2. Výsledok práce a pracovné chovanie pri práci** – skúma a hodnotí sa plnenie pracovných úloh, teda úroveň výkonu. Táto skupina faktorov nehodnotí osobnosť pracovníka, ale slúži k oceneniu miery plnenia pracovných úloh.

**3. Mimoriadne okolnosti práce** – sú podmienené osobou pracovníka, jeho sociálnym postavením, zvláštnymi pracovnými podmienkami či pracovne právnymi opatreniami. Mimoriadne okolnosti ako nárokové mzdovotvorné faktory sú určené z časti zákonnými predpismi. Ďalej môžu byť určené alebo upravené v pracovnej zmluve alebo v kolektívnej zmluve. (14)

### 1.4.3 Mzda, funkcie mzdy, formy mzdy

Mzda/plat je peňažité plnenie poskytnuté zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. (15)

Minimálna mzda je najnižšia prípustná výška odmeny za prácu v základnom pracovnoprávnom vzťahu. Mzda, plat alebo odmena z dohody nesmie byť nižšia než minimálna mzda. Minimálna mzda vo výške 580 eur platí pre zamestnancov pracujúcich na plný pracovný úväzok, ktorí sú odmeňovaní mesačnou mzdou. Podľa § 2 ods. 3 zákona č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov (ďalej len “zákon o minimálnej mzde”) patrí zamestnancovi odmeňovanému mesačnou mzdou, ktorý má

dohodnutý kratší týždenný pracovný čas, alebo zamestnancovi ktorý neodpracoval v mesiaci všetky pracovné dni, minimálna mzda vyjadrená v eurách za mesiac v sume zodpovedajúcej odpracovanému času. (15)

Mzda plní tri základné funkcie v mikro- i makroekonomickom rozmere:

1. Alokačná funkcia.
2. Vyrovnávacia funkcia.
3. Selektívna funkcia. (15)

Vo vzťahu k jednotlivým pracovníkom plní mzda funkciu podnetu (stimulu) k práci. Práca je jedným z výrobných faktorov a v tržnom hospodárstve je i tovarom. Cenou tohto tovaru pre jeho užívateľa (zamestnávateľa) je potom mzda. (15)

Medzi základné mzdové formy patrí:

#### **Základná mzda:**

- Časová mzda.

#### **Výkonové mzdy:**

- Úkolová mzda.
- Provízna mzda.
- Zmluvná mzda.
- Mzda s meraným denným výkonom.
- Programová mzda.

**Časová mzda** je považovaná za hlavnú mzdovú formu, ktorú zamestnanec dostáva za vykonanú prácu. Je veľmi efektívna tam, kde je ťažké merať množstvo a kvalitu práce, je nepravidelný výkon pracovnej činnosti, nie je ovplyvniteľné množstvo práce alebo chod výrobného zariadenia. Mzdový tarif časovej mzdy môže byť hodinový, týždenný, mesačný i ročný. (15)

Časovú mzdu používame pri robotníckej kategórii v pomocných a obslužných procesoch, niekedy i u výrobných pracovníkov, napr. v hromadnej výrobe, kde objem produkcie je

ovplyvnený chodom výrobného zariadenia, a taktiež sa používa pri technickohospodárskych funkciách. (15)

**Úkolová mzda** je forma mzdy, kde je vykonaná práca odmeňovaná v závislosti na množstve odvedeného výkonu (splnení výkonových noriem). Je používaná pri odmeňovaní výrobných pracovníkov za splnenie predom zadaných pracovných úloh, ktoré sú vyjadrené výkonovými normami. Výhoda tejto mzdovej formy je, že sa pokladá za jednu z najstimulačnejších mzdových foriem. Vyplýva to z priameho a jednoduchého vzťahu medzi mzdou a skutočným výkonom. (15)

Úkolová mzda môže byť vo forme mzdy od kusu (počet jednotiek spracovaných za časovú jednotku) a mzdy za normohodinu (množstvo času, ktorý je potreba vynaložiť na uskutočnenie pracovnej úlohy). Úkolová mzda sa ďalej môže rozdeliť na individuálnu a kolektívnu. (15)

**Provízna (podielová) mzda** predstavuje veľmi jednoduchú formu mzdy. Uplatňuje sa u pracovných činností, ktorých výsledok je možné kvantifikovať, je pracovníkom ovplyvniteľný, ale nie je možné stanoviť pracovné postupy a ani nie je možné sledovať využitie pracovnej doby. Môže byť poskytovaná k základnej mzde (keď je pracovník v hlavnom pracovnom pomere, funguje táto forma mzdy ako spôsob stanovenia pohyblivej časti mzdy) alebo je použitá ako jediná zložka odmeny za prácu (ak pracovník nepracuje na hlavný pracovný pomer, je výkon obvykle ocenený províziou). Provízna mzda býva určená pomocou percentnej províznej sadzby alebo pevnej províznej sadzby. (15)

**Zmluvná mzda** je dohodnutou mzdou za penzum – dohodnutú úlohu, ktorý je spoločne prijatý na základe pohovoru medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Pri pohovore sa pracovník zaviazá, že behom dohodnutého časového obdobia odvedie určitý výsledok. Tento výsledok je stanovený s ohľadom na jeho doterajšiu výkonnosť, kvalitu práce a hospodárnosť. Organizácia sa zaviazá vyplácať za dané časové obdobie dohodnutú pevnú mzdu, ktorá je diferencovaná podľa percenta využitia času. Tým je vytvorená základňa pre odmeňovanie výsledku, ktorý zatiaľ nie je odvedený, ale je vysoká pravdepodobnosť, že bude odvedený. (15)

**Mzda s meraným denným výkonom (Measured-Day-Work/MDW)** je pevnou časovou mzdou, ktorá je diferencovaná pomocou hodnotenia práce a ktorá môže byť podľa zámeru organizácie doplnená odmenou za výkon. Systém MDW je uplatniteľný v regulovaných systémoch výroby s tzv. „základnými“ časmi, vrátane 5 % - nej prirážky času osobnej potreby. Tieto „základné“ časy predstavujú 100 % - nú dennú merateľnú výkonovú základňu. Špecialisti na časové a pracovné štúdie sa pri MWD nemusia zaoberať problémami vyplývajúcimi s uplatňovaním úkolovej mzdy a môžu sa plne venovať zlepšeniu pracovných metód. (15)

**Programová mzda** je pevnou mzdou poskytovanou za zúčtovacie obdobie za plnenie pevne vymedzeného pracovného programu, ktorý je zadaný skupine pracovníkov vrátane predpokladaného času uskutočnenia. O programovej mzde je uzavretá dohoda medzi vedením organizácie, odborovou organizáciou a kolektívom pracovníkov, ktorý majú byť odmeňovaný programovou mzdou. Pri splnení úloh v predom zadaných parametroch množstva a kvalite, t. j. za 100 % - né plnenie, je členom skupiny vyplatená dohodnutá mzda. Vyššie než očakávaný výsledok nie je žiaduci a nie je mzdovo ohodnotený. Pri neplnení množstva môže byť dohodnutá mzda znížená až o 14 % a pri nedostatkoch v kvalite až 6 %. (15)

**Mzdy za schopnosti** viažu odmenu na to, či je pracovník schopný kvalifikovane a efektívne vykonávať úlohy rôznych pracovných miest alebo prác. Princípom je vytvorenie inventúry žiaducich znalostí a schopností v určitom zamestnaní. Usporiadajú sa do matice radov znalostí a schopností odlišujúcich sa v rôznych úrovniach. Na stanovenie mzdy sa používa hierarchický model (znalosti a schopnosti sú usporiadané hierarchicky, pracovníci začínajú na prvom stupni rebríčku a zvyšuje sa im mzda so zvládnutím každého vyššieho stupňa), model stavebných blokov (pracovníci začínajú na nejakom vstupnom bloku prác) a model bodových prírastkov (každý skupine je priradená určitá bodová hodnota a pracovníci získavajú body tým, že tieto schopnosti zvládajú). (15)

#### 1.4.4. Dodatočné mzdové formy

Dodatočných mzdových foriem existuje vo svete pomerne veľa a neustále sa ich množstvo zvyšuje. Zásady ich uplatnenia sú zakotvené v kolektívnej zmluve, vnútropodnikovom mzdovom predpise alebo dodatku k pracovnej zmluve. (16)

Môžeme ich deliť na dve skupiny:

- doplnkové mzdové formy za vykonanú prácu,
- zamestnanecké sociálne výhody poskytované na základe pracovného pomeru. (16)

Dodatočné mzdové formy sú platené ako dodatočná odmena za mimoriadne výsledky práce alebo ako príspevok k určitej príležitosti a môžu byť vo forme pevnej paušálnej čiastky alebo ako určité percento zo mzdovej základne. (16)

Dodatočné mzdové formy viazané na výsledky práce poznáme:

- prémie,
- odmeny či bonusy,
- osobné ohodnotenie,
- účasť na hospodárskom výsledku. (16)

**Prémie** predstavujú relatívne samostatnú formu miezd, ktorá býva zaraďovaná do skupiny výkonnostne orientovaných miezd a predstavuje dodatočné mzdové zvýhodnenie, viazanie na dosiahnutie určitých výsledkov, závislých na pracovníkovi. Jednorazové vyplatené prémie predstavujú formu dodatočného mzdového zvýhodnenia, ktoré dostáva pracovník za mimoriadne uspokojivé plnenie jeho služobných povinností. Jednorazovo poskytované prémie za pozitívny prístup k organizácii môžeme rozdeliť na vernostné prémie a prémie za príležitosť. Prémiová mzda býva vyplácaná opakovane a tvorí zložku mzdy za vykonanú prácu. (16)

**Bonus** je individuálna či kolektívna forma mzdy, ktorá je vyplácaná k základnej mzde za dosiahnutie špecifických a mimoriadnych cieľov. Stimulačný podnet bonusu spočíva v tom, že je vyplácaný bezprostredne po odvedení dobrého pracovného výkonu, je priznávaný v obmedzenom rozsahu, býva administratívne nenáročný a umožňuje pružne reagovať pri úzkoprofilových prácach na aktuálnej situácii na trhu práce. (16)

**Osobné ohodnotenie** je poskytované so zámerom motivovať zamestnancov k pracovnému výkonu a žiadanému jednaniu a diferencovať túto pohyblivú časť mzdy podľa minulých individuálnych zásluh a prínosov. (16)

**Účasť na výsledku hospodárenia** je forma mzdy, ktorú zamestnávateľ môže poskytnúť zamestnancom za ich prínos k dosiahnutiu lepších hospodárskych výsledkov organizácie, než aké boli plánované. (16)

#### **1.4.5. Zamestnanecké výhody**

Zamestnanecké výhody zahŕňujú širokú paletu rozmanitých pôžitkov, služieb, tovaru a sociálnej starostlivosti, za ktoré by zamestnanec musel inak platiť. Môžu mať peňažnú formu alebo podobu výhod peňažitej formy. Tvoria časť príjmu zo závislej činnosti a predstavujú dodatočné zvýhodnenia zamestnanca. Prispievajú k motivácii zamestnancov. (17)

**Dovolenka** je jedna z foriem zamestnaneckých výhod, ktoré je zamestnávateľ povinný svojmu zamestnancovi poskytnúť. Výmera dovolenky činí najmenej 4 týždne v kalendárnom roku. (17)

**Stravovanie zamestnancov** je povinná zložka, ktorá je obvykle obsiahnutá v kolektívnej zmluve alebo je stanovená vnútorným predpisom. Zamestnávateľ je povinný umožniť zamestnancom vo všetkých smenách stravovanie, túto povinnosť nemá voči zamestnancom vyslaným na pracovnú cestu. (17)

**Odstupné** náleží zamestnancovi, u ktorého dochádza k rozviazaniu pracovného pomeru výpoveďou danou zamestnávateľom. Výška odstupného môže byť vo výške jedno až trojnásobku priemerného zárobku, podľa toho, ako dlho trval pracovný pomer. (17)

#### **1.4.6. Povinné príplatky**

**Mzda alebo náhradné voľno za prácu nadčas** je možné konať len výnimočne. Za dobu práce nadčas prislúcha zamestnancovi mzda, na ktorú mu vzniklo za túto dobu právo

a príplatok vo výške najmenej 25 % priemerného zárobku. Nariadená práca nadčas nesmie u zamestnanca činiť viac než 8 hodín v jednotlivých týždňoch a 150 hodín v kalendárnom roku. (17)

**Náhrada mzdy za sviatok** je mzda, ktorá náleží zamestnancovi za dobu práce vo sviatok a náhradné voľno náleží zamestnancovi v rozsahu práce konané vo sviatok. Za dobu čerpania náhradného voľna prislúcha zamestnancovi náhrada mzdy vo výške priemerného zárobku. (17)

**Mzda za nočnú prácu** je mzda, ktorá prislúcha zamestnancovi za prácu vykonanú medzi 22. a 6. hodinou. Dĺžka smeny zamestnanca pracujúceho v noci nesmie prekročiť 8 hodín v rámci 24 hodín po sebe idúcich. Zamestnávateľia sú povinný zaistiť, aby som zamestnanec pracujúci v noci vyšetrený lekárom pred zaradením na nočnú prácu, pravidelne podľa potreby alebo kedykoľvek počas zaradenia na nočnú prácu, ak o to zamestnanec požiada. Poskytnutú zdravotnú službu hradí zamestnávateľ v prípade, že nie je hrazená zo zdravotného poistenia. Zamestnávateľ je ďalej povinný zaistiť pre zamestnanca primerané sociálne zaistenie, najmä možnosť občerstvenia. Taktiež je zamestnávateľ povinný zamestnanca vybaviť prostriedkami pre poskytnutie prvej pomoci a prostriedkami umožňujúcimi privolať rýchlu lekársku pomoc. Za dobu nočnej práce prislúcha zamestnancovi dosiahnutá mzda a príplatok najmenej vo výške 10 % priemerného zárobku. (17)

**Mzda a príplatok za prácu v sťaženom pracovnom prostredí** je zásluha za prácu v prostredí, v ktorom je výkon práce spojený s mimoriadnymi ťažkosťami. Za dobu práce v sťaženom prostredí prislúcha zamestnancovi dosiahnutá mzda a príplatok najmenej 10 % čiastky, ktorú stanoví zákonník práce ako základnú sadzbu minimálnej mzdy. (17)

**Mzda za prácu v sobotu a nedeľu** je mzda, ktorú obdrží zamestnanec za dobu práce v sobotu a nedeľu a prislúcha mu dosiahnutá mzda a príplatok najmenej vo výške 10 % priemerného zárobku. (17)

**Odmena za pracovnú pohotovosť** je odmena, ktorá prislúcha zamestnancovi v dobe pracovnej pohotovosti a činí najmenej 10 % priemerného zárobku. Pracovná pohotovosť je doba, v ktorej je zamestnanec pripravený k prípadnému výkonu práce podľa pracovnej

zmluvy, ktorá musí byť v prípade naliehavej potreby odvedená nad rámec jeho rozvrhu pracovných smien. (17)

#### **1.4.7. Sociálne dobrovoľné príspevky**

Za sociálne dobrovoľné príspevky je možné označiť všetky poskytnuté peňažné dávky zamestnávateľa, ktoré sú priznané zamestnancovi ako nadstavbové zamestnanecké zvýhodnenie plynúce z pracovného pomeru vedľa mzdy za prácu. Predstavujú dodatočné výhody a nesúvisia s odvedeným pracovným výkonom. Patria medzi ne napríklad mimoriadna výplata, trinásty plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, náborový príspevok, odstupné, odmena pri odchode do dôchodku. (18)

**Mimoriadne výplaty** sú určené k úhrade zvláštnej potreby alebo k mimoriadnemu účelu, nie sú teda formou hmotného uznania pracovného výkonu. Ide napríklad o prevzatie výdajov na vzdelanie. (18)

**Odmeny na dovolenku a k Vianociam** sú vyplácané k jednotnému dohodnutému termínu organizácie. Ich účelom je prispieť k úhrade zvýšených finančných výdajov spojených s dovolenkou alebo Vianocami. (18)

**Príspevok k životným a pracovným výročiam** je vyplácaný zamestnancovi pri dovŕšení významného životného (napr. dožitie sa guľatého výročia) či pracovného jubilea (napr. určitý počet odpracovaných rokov). Môže mať podobu hmotného daru alebo finančnej odmeny. (18)

**Náborový príspevok** je poskytovaný novému zamestnancovi na pracovné miesto, u ktorého mala spoločnosť problém s jeho obsadením. (18)

**Odmena pri odchode do dôchodku** slúži k oceneniu dlhodobého prínosu zamestnanca pre organizáciu. Zároveň čiastočne kompenzuje budúce zníženie príjmu zamestnanca. (18)



## 2 Analýza súčasného stavu

Táto kapitola je zameraná na popis základných informácií týkajúcich sa spoločnosti AAF International s. r. o. Analýza súčasného stavu obsahuje základné informácie o spoločnosti, históriu a súčasnosť firmy, predmet podnikania, ekonomickú situáciu spoločnosti a taktiež v nej popisujem nasledujúce čiastkové analýzy: analýzu 7S, analýzu spokojnosti zamestnancov, riadený rozhovor, analýzu trhu práce, faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania a následne som spracovala zhrnutie pozitívnych a negatívnych stránok systému odmeňovania.

### 2.1. Základné informácie o spoločnosti

**Názov:** AAF International s. r. o.,

**Sídlo:** Bratislavská 517 911 05 Trenčín,

**IČO:** 36342297,

**DIČ:** 2021942395,

**IČ DPH:** SK2021942395,

**Deň zápisu do ORSR:** 10.02. 2005,

**SK NACE:** 28250 Výroba chladiacich a ventilačných zariadení iných ako pre domácnosti,

**Základné imanie:** Podľa ORSR: 19 917 € / splatené 19 917 €,

Podľa účtovnej závierky: 19 917 €.

**Štatutári:** Dr. Stefan Hans Berbner, Mörlenbach,

Mitsunobu Nagano, Ibaraki City.

**Predmet podnikania:** kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných živností,

kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľných živností,

sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľných živností,

výroba vzduchových filtrov a jednoduchá mechanická montáž.

**Zisk:** -4 887 842 € (2018).

**Počet zamestnancov:** 2020: 200-249 zamestnancov (Zdroj: štatistický úrad). (19)

## **2.2. História a súčasnosť spoločnosti**

AAF International s. r. o. (ďalej len „spoločnosť“) je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá bola založená dňa 13/11/2004. Dňa 10/02/2005 bola zapísaná do Obchodného registra vedenom na Okresnom súde v Trenčíne, oddiel s.r.o., vložka 15417/R. Spoločnosť v súčasnosti sídli na adrese Bratislavská 517, 911 05 Trenčín, Slovenská republika, identifikačné číslo spoločnosti je 363 442 97. Výrobu vzduchových filtrov do klimatizácií odštartovala spoločnosť v roku 2005 pôvodne v Novom Meste nad Váhom v Trenčianskom kraji. V roku 2012 presunula spoločnosť AAF International s. r. o. svoje priestory do mesta Trenčín a tak sa plne sústredila na výrobu svojich produktov. V roku 2017 sa slovenská pobočka japonského koncernu Daikin Industries prvý krát rozširovala o nové výrobné haly a priestory a zvýšila počet zamestnancov v spoločnosti takmer o trojnásobok. (20)

## **2.3. Predmet podnikania**

Spoločnosť ponúka komplexné portfólio výrobkov v oblasti výroby filtračných zariadení – vzduchové filtre pre klimatizačné zariadenia, filtre na čistý vzduch v automobiloch, vzduchové filtre, filtre pre čisté priestory, HEPA filtre. Firma sa zaoberá výrobou filtrov na sériovú i zákazkovú výrobu. Pri výrobe výrobku sa kladie dôraz na nasledujúce kritériá – typ filtra (jeho plánované využitie, prostredie v ktorom bude používaný a jeho účel), materiál (plast, drevo, kov), rozmery filtra, rozmery a hustota „packov“ (špeciálne vyrábaný filtračný papier), tesnenie filtra, silikónový gél. (21)

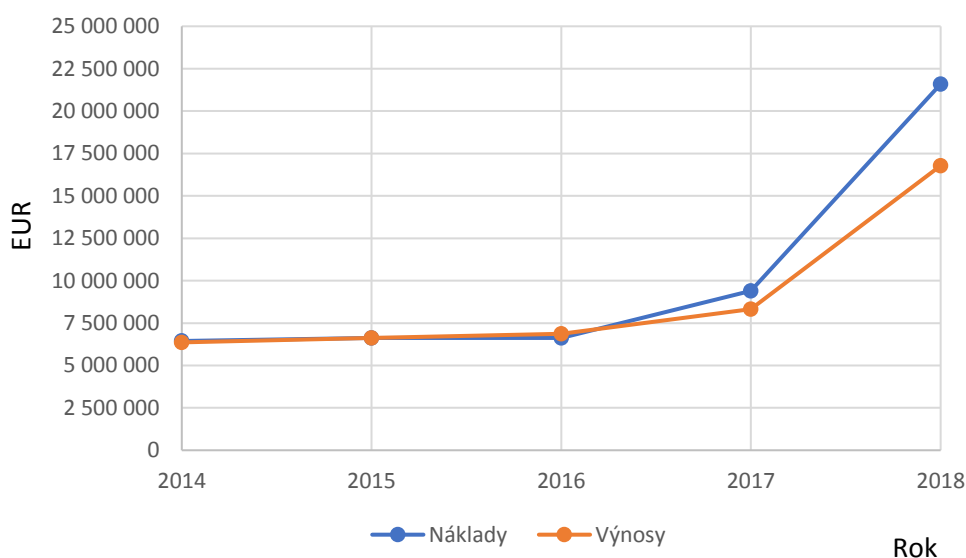
V dnešnej dobe sa spoločnosť sústreďuje najmä na výrobu HEPA filtrov, ktoré tvoria jedinečnú časť firemného portfólia. Ide o najkvalitnejšie, najprepracovanejšie a najdrahšie filtre na svete. Skladaný vzduchový filter Hepa Panel sa bežne používa ako koncový filter nainštalovaný v strope čistiacich miestností alebo na vysoko efektívnom vzduchu, má väčšiu filtráciu. (21)

## **2.4. Ekonomická situácia v spoločnosti**

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na analyzovanie ekonomickej situácie podniku na základe výkazu ziskov a strát. Predovšetkým som sa zameriavala na výšku nákladov,

výnosov a výsledku hospodárenia za posledných 5 rokov, teda od roku 2014 do roku 2018. Jednotlivé údaje som zobrazila v grafoch pre lepšiu orientáciu, prehľadnosť a čitateľnosť.

V nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj nákladov a výnosov v sledovanom období (rok 2014 až rok 2018). Na základe grafu je možné vidieť, že výnosy, rovnako ako náklady majú dlhodobú tendenciu stúpať. Najvýznamnejší a najradikálnejší rast môžeme vidieť v poslednom sledovanom období a to je od roku 2017 do roku 2018. Táto rastúca tendencia je pre podnik dobrá, pretože vidíme, že podnik nestagnuje.



**Graf č. 1: Vývoj nákladov a výnosov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 19)

V nasledujúcej tabuľke je zobrazená výška nákladov, výnosov a výsledok hospodárenia v rokoch 2014 až 2018 a taktiež tabuľka obsahuje vypočítanú percentuálnu zmenu oproti predošlému roku.

**Tabuľka 3: Vývoj nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 19 )

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Náklady</b>	6 444 327	6 621 551	6 619 710	9 394 595	21 591 199
<b>Zmena v %</b>	-	2,75	-0,03	41,92	129,83

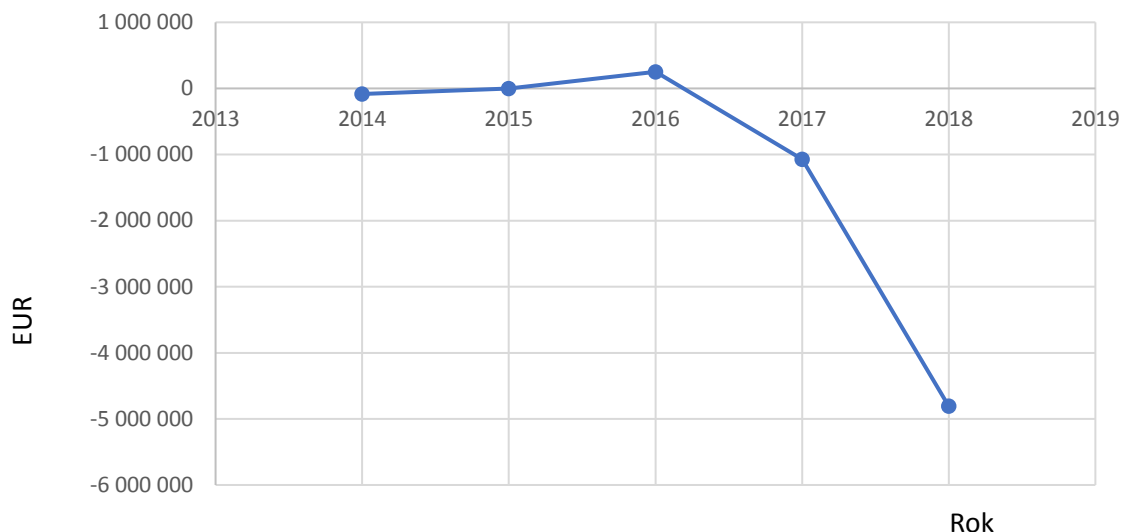
<b>Výnosy</b>	6 362 337	6 621 794	6 871 198	8 321 563	16 783 013
<b>Zmena v %</b>	-	4,07	3,77	21,11	101,68
<b>Výsledok hospodárenia</b>	-81 990	243	251 488	-1 073 032	-4 808 186
<b>Zmena v %</b>	-	33 740,74	107 373,5	-526,67	-348,09

**Náklady** sa v spoločnosti AAF International s. r. o. držali od roku 2014 do roku 2016 v relatívne rovnakej hodnote a medziročný nárast/pokles bol len veľmi nízky. Avšak rapídny nárast nastal v roku 2017 a to o 41,92 %. V roku 2018 podnik zaznamenal doteraz najvyššiu hodnotu nárastu nákladov za doposiaľ sledované obdobie a to až o 129,83 % oproti roku 2017. Hlavný dôvod nárastu je rozširovanie výrobných hál, nákup nových strojov a zariadení a významný nárast pracovnej sily.

**Výnosy** sa v spoločnosti AAF International s. r. o. dlhodobo v rokoch 2014 až 2016 držali v pomerne rovnakej hodnote ako náklady. V tabuľke môžeme vidieť, že sa hodnoty v týchto rokoch kolísali. Taktiež ako pri nákladoch, tak i pri výnosoch nastala výrazná zmena v rokoch 2017 a 2018. V roku 2017 zaznamenal podnik nárast výnosov o 21,11 % a v roku 2018 až o 101,68 %.

**Výsledok hospodárenia** má počas sledovaného obdobia kolísavý charakter. V roku 2014 bol výsledok hospodárenia zápornej hodnoty a to najmä kvôli zvýšeným nákladom na opravné položky k zásobám a dlhodobému hmotnému a nehmotnému majetku v podniku. V roku 2015 sa spoločnosť konečne dostala do „zelených čísiel“ a zaznamenala kladný výsledok hospodárenia a nárast hodnoty až o 33 740,47 % oproti predošlému roku. Táto hodnota sa v roku 2016 zvýšila a kladný výsledok hospodárenia v hodnote 251 488 € znamenal nárast oproti roku 2015 až o 107 373,5 %. Avšak v posledných 2 sledovaných rokoch je výsledok hospodárenia záporný a to v roku 2017 v hodnote – 1 073 032 €, čo je pokles o 526,27 % oproti roku 2016 a v roku 2018 sa záporný výsledok hospodárenia ešte dramatickejšie prehĺbil a to až na hodnotu – 4 808 186 €, čo je pokles o 348,09 %. Ako som už zmienila pri výške nákladov, výsledok hospodárenia je posledné roky záporný (náklady výrazne prevyšujú výnosy) práve kvôli zväčšovaniu výrobných priestorov a s tým súvisiace zvýšené výdaje na energie, služby, nákup nových strojov a zariadení, zväčšenie počtu pracovných síl a osobných nákladov a nákladov na školiteľov, zvýšené náklady pri nepodarkoch súvisiacich so školením nových zamestnancov. Taktiež sa začali vyrábať

zákazkové a vysoko nákladné filtre, pri ktorých vznikalo veľmi veľa odpadu (pri zlom postupe alebo chybe pri jednom z procesov výroby a nie je možná jeho oprava, je filter nepoužiteľný a vznikne tým dodatočný náklad). (19)



**Graf č. 2: Vývoj výsledku hospodárenia**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 19)

### Vertikálna analýza nákladov

V nasledujúcej časti som sa zamerala na vertikálnu analýzu nákladov, pri ktorej som použila výkaz ziskov a strát firmy. Vďaka tejto analýze bude možné vyjadriť percentuálny podiel jednotlivých položiek nákladov na celkových nákladoch. V štruktúre nákladov budú pochopiteľne najväčšiu úlohu hrať tie položky nákladov, ktoré v spotrebe podniku dominujú.

**Tabuľka 4: Vertikálna analýza nákladov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 19)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru</b>	-	-	-	8,58 %	20,18 %

<b>Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok</b>	56,58 %	55,61 %	58,43 %	48,34 %	42,12 %
<b>Opravné položky k zásobám</b>	0,26 %	0,08	-0,06 %	0,14 %	-0,14 %
<b>Služby</b>	19,11 %	20,51 %	13,82 %	15,01 %	18,33 %
<b>Osobné náklady</b>	18,12 %	19,29 %	22,06 %	21,03 %	16,06 %
<b>Dane a poplatky</b>	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,01 %
<b>Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku</b>	1,22 %	1,62 %	2,03 %	2,56 %	1,47 %
<b>Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku</b>	1,33 %	1,62 %	2,03 %	2,56 %	1,44 %
<b>Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku</b>	1,99 %	-	-	-	0,03 %
<b>Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu</b>	1,06 %	0,79 %	0,83 %	1,01 %	0,04 %
<b>Opravné položky k pohľadávkam</b>	-	-	0,19 %	0,001 %	0,38 %
<b>Ostatné náklady na hospodársku činnosť</b>	0,31 %	0,46 %	0,65 %	0,75 %	1,55 %

Z údajov v tabuľke s výpočtami vertikálnej analýzy nákladov môžeme vidieť, že súčtom percent všetkých položiek, dostaneme hodnotu 100 % pri položke nákladov z hospodárskej činnosti. Každý rok tvorí v podniku najväčší podiel položka spotreby materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 42 % až 58 %. Najvyššiu hodnotu mala práve v roku 2016, keď tvorila až 58,43 % celkových nákladov z hospodárskej činnosti. Výška podielu tejto položky nie je neobvyklá vzhľadom na predmet činnosti podniku. Avšak táto položka posledné dva sledované roky klesá práve z dôvodu, že sa objavila položka nákladov z obstarania predaného tovaru, ktorá v roku 2018 tvorila až

20,18 % z celkových nákladov z hospodárskej činnosti. Medzi ďalšie nákladnejšie položky patrili služby a osobné náklady. Tieto položky kolísali na pomerne rovnakých hodnotách. Položka služby sa pohybovala v intervale medzi 14 % až 21 %. Táto položka sa v rokoch 2016 a 2017 držala v nízkych hladinách, avšak v roku 2018 znova stúpila a to najmä z dôvodu, že sa zaviedli nové zamestnanecké benefity (firemný taxík, masáže). Dane a poplatky sa každoročne pohybujú pri hodnote 0,2 %. Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku a odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku majú v rokoch 2015, 2016 a 2017 rovnakú hodnotu. Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu sa väčšinou pohybovala v rozmedzí od 0,79 % až 1,06 % avšak v roku 2018 výrazne klesla na 0,04 %. Ostatné náklady na hospodársku činnosť sa v roku tvorili 0,31 % z celkových nákladov z hospodárskej činnosti, v roku 2015 0,46 %, v roku 2016 to bolo 0,65 %, v roku 2017 0,75 % a v roku 2018 až 1,55%. Z vertikálnej analýzy môžeme vidieť, že náklady stále stúpajú a najväčšiu časť celkových nákladov z hospodárskej činnosti tvorí spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok, služby a osobné náklady. (19)

### Vertikálna analýza výnosov

Vertikálna analýza výnosov predstavuje percentuálny podiel jednotlivých položiek výnosov na celkových výnosov z hospodárskej činnosti. Túto analýzu v spoločnosti AAF International s. r. o. som vykonala pomocou výkazu ziskov a strát za sledované obdobie 2014-2018.

**Tabuľka 5: Vertikálna analýza výnosov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 19)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti spolu</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Tržby z predaja tovaru</b>	-	-	-	9,99 %	10,88 %
<b>Tržby z predaja vlastných výrobkov</b>	97,91 %	96,27 %	93,50 %	80,77 %	82,94 %

<b>Tržby z predaja služieb</b>	0,03 %	0,03 %	0,04 %	0,02 %	0,15 %
<b>Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob</b>	-0,23 %	0,22 %	1,22 %	4,12 %	3,07 %
<b>Aktivácia</b>	-	-	-	0,54 %	0,05 %
<b>Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu</b>	1,05 %	0,82 %	0,81 %	1,20 %	1,44 %
<b>Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti</b>	1,24 %	2,66 %	4,43 %	3,36 %	1,47 %

Podľa vypočítaných percentuálnych hodnôt vypočítaných z vertikálnej analýzy výnosov sme zistili, že najväčší podiel na celkových výnosoch z hospodárskej činnosti majú tržby z predaja vlastných výrobkov. Tie v roku 2014 tvorili až 97,91 % z celkových výnosov z hospodárskej činnosti, v roku 2015 to bolo 96,27 %, v roku 2016 93,50 %, v roku 2017 klesla táto hodnota až na 80,77 %, avšak v roku 2018 znova stúpla na hodnotu 82,94 %. V posledných dvoch sledovaných obdobiach sa nám taktiež objavila položka tržby z predaja tovaru, ktoré v roku 2017 nadobudli percentuálnu hodnotu 9,99 % a v roku 2018 10,88 %. Malú časť z celkových výnosov z hospodárskej činnosti tvoria i tržby z predaja služieb. Tie sa dlhodobo pohybovali v intervale 0,03 – 0,04 % avšak v roku 2018 stúpili až na hodnotu 0,15 %. Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob sa každým rokom zvyšujú. V roku 2014 boli až zápornej hodnoty a to -0,23%. Táto hodnota sa v roku 2015 zvýšila na hodnotu 0,22%, v roku 2016 nadobudla hodnotu 1,22 %, v roku 2017 stúpla na 4,12 % a v roku 2018 znova klesla na 3,07 %. Položka aktivácia sa vyskytla v podniku len v roku 2017 a 2018 a to v hodnotách 0,54 % a 0,05 %. Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu sa počas sledovaného obdobia pohybovali v spoločnosti AAF International s. r. o. v rozmedzí medzi hodnotami 0,81 % - 1,44 %. Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti mali kolísavý charakter. Kým v prvých 3 rokoch mali hodnoty tendenciu sa zvyšovať, posledné 2 roky vidíme v tabuľke, že výrazne klesli.



## **Zhrnutie**

Z uskutočnenej analýzy je možné skonštatovať, že primárny zdroj príjmov spoločnosti tvoria tržby z predaja vlastných výrobkov a vďaka výraznému zväčšeniu výrobných priestorov i pracovnej sily stúpajú tržby každý rok. I keď v posledných 2 sledovaných obdobiach sa znižuje pomer tržieb z predaja vlastných výrobkov v celkových výnosov spoločnosti a nastupuje druhá položka a to tržby z predaja tovaru. (19)

## **2.5. Analýza „7S“**

V tejto kapitole som sa zamerala na spracovanie analýzy 7S – stratégia spoločnosti, organizačná štruktúra, systém odmeňovania, štýl riadenia, spolupracovníci, schopnosti, zdieľané hodnoty. Tento model je využívaný v takmer všetkých spoločnostiach a pri akémukoľvek typu zmeny, či už sa jedná o reštrukturalizáciu spoločnosti, zavedenie nových procesov, organizačnej fúzii alebo pri zmene vedenia. V bakalárskej práci je tento model využitý z dôvodu návrhu zmeny v systéme odmeňovania v spoločnosti AAF International s. r. o.

### **2.5.1. Stratégia spoločnosti**

Táto kapitola obsahuje podnikovú, personálnu a stratégiu odmeňovania spoločnosti AAF International s. r. o..

#### **Podniková stratégia**

Každý vedúci pracovník či majiteľ podniku si dáva otázku, ako získať pred ostatnými konkurenčnú výhodu, pre koho, ako a čo presne bude podnik v budúcnosti vyrábať. Jednoducho, zamýšľa sa nad stratégiou. Podnikové stratégie sú pritom plány, voľby a rozhodnutia použité na to, aby priviedli spoločnosť k väčšej ziskovosti a úspechu. Nápaditá a dobre premyslená stratégia je impulzom pre komerčný úspech. Naopak, zlá stratégia môže viesť podnik až k bankrotu. Preto je pri vytváraní úspešného podniku dôležité pochopiť, čo dobrú stratégiu tvorí. Hlavným cieľom spoločnosti je uspokojiť potreby zákazníka v kvalite, vzhľade, množstve, cenovej relácii, spôsobom, aký si zákazník želá. Podnik sa sústreďuje najmä na to, aby nestratil svoj post jedného z najlepších výrobcov filtračných zariadení v Európe. Podnik kladie dôraz na každú jednu objednávku, či veľkú

alebo malú a v prípade špeciálnych požiadaviek dopodrobna analyzuje proces výroby filtra a dôkladne vždy preškolí každého zamestnanca podieľajúceho sa na výrobnom procese o všetkých náležitostiach a vedúci pracovníci z výroby, inžinieringu a kvality sú osobne prípadný pri rizikových a náročných úsekoch výroby, aby sa splnili všetky kritériá zákazníka. Najdôležitejším aspektom v oblasti stratégie je informovanosť firmy o tom, čo si zákazník praje a vedieť mu to splniť. (23)

### **Personálna stratégia**

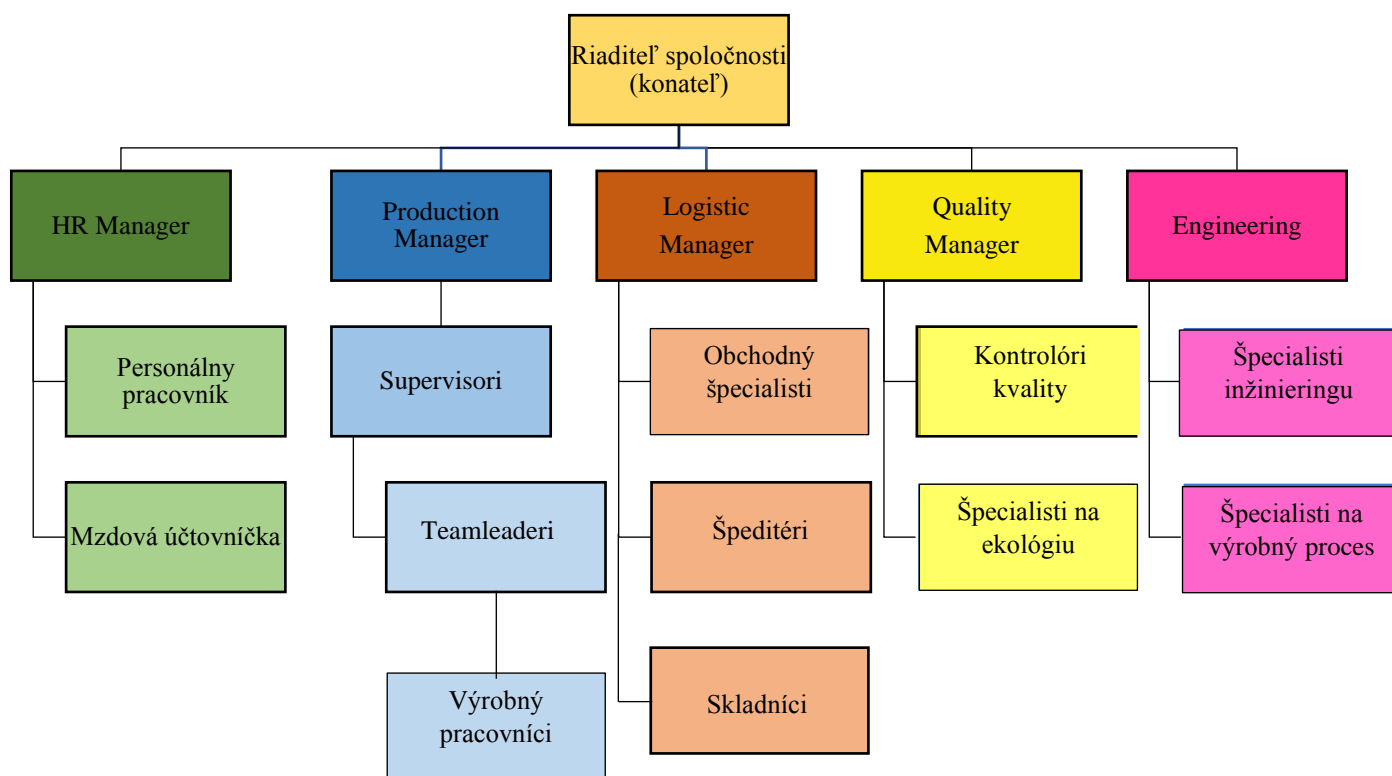
Spoločnosť AAF International s. r. o. vyhľadáva zodpovedných a kvalifikovaných pracovníkov s chuťou sa vzdelávať, podieľať sa na rozvoji firmy, dostatočne motivovaných k výkonu svojej práce. Zamestnanci by sa mali maximálne sústrediť na výkon práce, zdokonaľovať sa, učiť sa zo svojich chýb, zaujímať sa o chod firmy a plne sa podieľať na plnení výrobného plánu. Zamestnanci by mali byť na svojom pracovisku načas, v ochrannom odevu a pred začatím vykonávania svojej práce by mali byť riadne informovaný o výrobnom pláne od svojho nadriadeného. (23)

### **Stratégia odmeňovania**

Podnik sa snaží vytvoriť stabilný systém odmeňovania pre zamestnancov, odmeňovať ich podľa toho, ako si organizácia cení ich úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalnosť, skúsenosti a schopnosti. Snaží sa odmeňovať spravodlivo, motivovať ich k čo najlepším výsledkom, zabezpečiť im bezpečné prostredie. Pomáha k získavaniu a udržiavaniu si potrebných vysoko kvalifikovaných pracovníkov a podnecovať ich k lepším výkonom. (23)

### **2.5.2. Organizačná štruktúra v podniku**

Spoločnosť AAF International s. r. o. má líniovú organizačnú štruktúru. Ide o jedno zo základných organizačných usporiadaní. Pozície a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú usporiadané a orientované vertikálne. Každý nadriadený má jasne pridelené podriadené a každý podriadený má jasne prideleného nadriadeného.



**Obrázok 2: Organizačná štruktúra spoločnosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 23)

### Štruktúra zamestnancov v spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke som upresnila počet zamestnancov na jednotlivých pracovných pozíciách k 31. 12. 2019 a taktiež ich percentuálne zastúpenie v spoločnosti. Najvyšší percentuálny podiel zamestnancov v spoločnosti pracuje na pozícii výrobný pracovník. Táto pozícia sa ďalej delí podľa zákazníka, pre ktorého daný pracovník vyrába produkt a taktiež podľa zariadenia, ktoré obsluhuje. Toto rozdelenie je však veľmi obsiahle a preto sú títo zamestnanci zhrnutí do kategórie „výrobný pracovník“.

**Tabuľka 6: Štruktúra zamestnancov v spoločnosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov	Percentuálny podiel v spoločnosti
<b>Riaditeľ spoločnosti</b>	1	0,5 %
<b>HR Manager</b>	1	0,5 %

<b>Production Manager</b>	1	0,5 %
<b>Logistic Manager</b>	1	0,5 %
<b>Quality Manager</b>	1	0,5 %
<b>Engineering</b>	1	0,5 %
<b>Personálny pracovník</b>	2	1 %
<b>Mzdová účtovníčka</b>	1	0,5 %
<b>Supervisor</b>	7	2,9 %
<b>Teamleader</b>	21	8,7 %
<b>Výrobný pracovník</b>	151	60,6 %
<b>Obchodný špecialisti</b>	8	3,4 %
<b>Špeditér</b>	8	3,4 %
<b>Skladník</b>	7	2,9 %
<b>Kontrolóri kvality</b>	7	2,9 %
<b>Špecialisti na ekológiu</b>	4	1,7 %
<b>Špecialisti inžinieringu</b>	12	4,9 %
<b>Špecialisti na výrobný proces</b>	10	4,1 %

#### **Popis práce jednotlivých pracovných pozícií:**

- **Riaditeľ spoločnosti**

- konanie v mene spoločnosti,
- prichádzanie do styku s klientami,
- motivácia a snaha o efektívnu prácu manažérov vo vzťahu k ich povinnostiam a ich povinnostiam voči podriadeným,
- videokonferencie s manažérmi a CEO spoločností AAF International v zahraničných štátoch,
- reprezentácia spoločnosti a zodpovednosť za jej obchodné výsledky,
- plánovanie činnosti spoločnosti, príprava a obhajoba ročných finančných plánov,
- operatívne riadenie spoločnosti za účelom dosiahnutia stanovených cieľov,
- pravidelné porady/meetingy managementu.

- **HR Manager**

- stanovuje stratégie plánovania a riadenia ľudských zdrojov,
- zaisťuje právne dodržiavanie zákonných noriem za všetkých okolností,
- plánuje a realizuje potrebné kroky pre motiváciu zamestnancov,
- zaisťuje zamestnancom rozvoj a poradenstvo pre zvýšenie výkonnosti a produktivity,
- buduje firemnú kultúru,
- stanovuje interné smernice pre nábor, školenie a odmeňovanie zamestnancov,
- spolupracuje s ostatnými manažérmi, účasť na poradách.

- **Production Manager**

- vytváranie denných reportov a analýz plnenia výrobného plánu na jednotlivých úsekoch,
- komplexné riadenie úseku výroby,
- výroby, nepodarkovosť, poruchy strojov, spotreby materiálu,
- prehľad a informovanosť o všetkých problémoch na pracovisku,
- zúčastňuje sa na všetkých poradách s manažérmi, supervisormi,
- denne motivuje a informuje svojich podriadených o plánoch, zmenách, vývoji vo firme.

- **Logistic Manager**

- navrhovanie a realizácia projektov v oblasti zásobovania a logistiky,
- plánovanie výdajov logistického centra,
- komplexné riadenie oddelenia logistiky,
- koordinácia dopravy a využívania dopravných prostriedkov, tvorba harmonogramu nasadzovania a využívania dopravných a manipulačných prostriedkov,
- zodpovednosť za expedíciu, kontrolu nákladov a reporting,
- spracovávanie cenových ponúk,
- logistické zabezpečenie prepravy tovaru a plynulosti jej toku.

- **Quality Manager**

- zodpovednosť za management kvality v spoločnosti,
- vytvára interné smernice a normy kvality,

- zodpovednosť za dodržiavanie systému kvality podľa noriem ISO, odvetvových štandardov,
  - presadzuje a aplikuje moderné metódy a nástroje managementu kvality,
  - podpora požiadavkou zákazníkov vnútri organizácie, zodpovednosť za navrhovanie možnosti zlepšovania systému riadenia kvality,
  - spolupráca s audítormi pri externom audite,
  - šetrenie a analýza reklamácií s cieľom zvýšiť kvalitu výrobkov,
  - vedenie, motivácia, hodnotenie a kontrola výkonu podriadených pracovníkov v rámci oddelenia kvality.
- **Engineering**
    - zodpovednosť za správne nastavenie procesov vo výrobe,
    - analyzovanie všetkých častí výrobného cyklu za účelom optimalizácie výrobného procesu,
    - úzka spolupráca s oddelením kontroly kvality, firemnými technológmi a manažérom výroby,
    - vyhľadávanie nových riešení v oblasti zlepšovania výrobných procesov, znižovania pracovných časov, náročností jednotlivých výrobných operácií, prestojov, rizík vzniku porúch a pracovných úrazov.
- **Personálny pracovník**
    - prijímanie nových zamestnancov, povýšenie, premiestnenie na nižšiu funkciu, preradenie na inú prácu skončenie prac. pomeru,
    - štúdiá pohybu pracovníkov, analýza fluktuácie zamestnancov, vývoj opatrení na ich odstránenie,
    - odhady a prepočty potreby zamestnancov, plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov,
    - evidovanie a spracovanie údajov o zamestnancoch, pracovných miestach, mzdách, sociálnych záležitostiach,
    - vedenie a evidencia účtovníctva.

- **Mzdová účtovníčka**

- odmeňovanie zamestnancov, výpočet a stanovenie miezd, bonusov, príplatkov,
- vypracovanie a uplatňovanie systému odmeňovania zamestnancov,
- komunikácia s daňovými úradmi, sociálnymi a zdravotnými poisťovňami,
- sledovanie všetkých zmien, vyplývajúcich z úprav právnych predpisov a týkajúcich sa zamestnávania pracovníkov.

- **Supervisor**

- pravidelná účasť na poradách s nadriadeným, pravidelná účasť na poradách s teamleadermi,
- delegácia právomocí medzi teamleaderov na každej smene,
- kontrola na každom úseku výroby – reziareň (chystanie správneho materiálu pre každú objednávku), výroba a lepenie filtrov (správna forma, množstvo, rozmery, kvalita filtra), dymový test (prieupustnosť nečistôt), tesnenie, balenie,
- hľadanie riešenia problémov a krízových situácií na pracovisku, napomáhať k vývoju, podporovať kreatívne myslenie, plánovať výrobu,
- motivácia zamestnancov, riešenie problémov a požiadaviek zamestnancov.

- **Teamleaderi**

- priamy kontakt a riadenie výrobných pracovníkov, priama kontrola ich práce a dodržiavanie pracovných postupov a predpisov,
- denné reporty a porady so supervisorom,
- riešenie problémov na pracovisku v rámci ich kompetencií.

- **Výrobný pracovník**

- dodržiavanie pokynov od nadriadeného,
- plnenie výrobného plánu,
- obsluha strojov, zariadení, prípadne iná pomocná sila pri výrobe,
- výkon práce podľa náplne práce v pracovnej zmluve.

- **Obchodný špecialisti**

- kalkulácia ceny výrobkov a služieb,
- analýza súčasného vývoja a pohybu cien na trhu,

- styk, komunikácia so zákazníkmi,
  - vyriaďovanie objednávok, evidencia faktúr,
  - nákup materiálu, chemikálii a ostatných položiek v časovom predstihu pre zabezpečenie plynulosti výroby.
- **Špeditéri**
    - komunikácia s prepravcami,
    - vytváranie príslušných dokumentov na transport a expedíciu výrobkov,
    - kontrola prepravovaného tovaru pred expedíciou.
- **Skladníci**
    - zabezpečovanie požadovaného materiálu na výrobu na každom pracovisku,
    - uskladnenie materiálu určeného na výrobu,
    - evidencia a inventúra skladových zásob materiálu,
    - uskladnenie vyrobených výrobkov pred expedovaním,
    - odvoz a spracovanie nepodarkov, nespotrebovaného materiálu, odpadu z výroby.
- **Kontrolóri kvality**
    - kontrola vyrobených výrobkov podľa interných noriem a podľa požiadaviek zákazníka,
    - kontrola kvality chemikálii pred ich použitím vo výrobe,
    - kontrola kvality materiálu určeného na použitie vo výrobe.
- **Špecialisti na ekológiu**
    - denná kontrola emisii spoločnosti,
    - aplikovanie ekologických návrhov a riešení na zníženie emisii, odpadu spoločnosti,
    - kontrola odpadu spoločnosti (prípadne opätovné využitie nepodarkov v ďalšej produkcii).
- **Špecialisti inžinieringu**
    - tvorba metodiky výrobných postupov, technickej dokumentácie a nastavenie kontrolných mechanizmov s cieľom dosiahnuť čo najefektívnejší výrobný cyklus,
    - úprava nastavení zariadení a strojov, údržba a opravy zariadení.



- **Špecialisti na výrobný proces**

- osobná prítomnosť pri výrobe nového výrobku, sledovanie procesu výroby,
- konzultácie s výrobnými pracovníkmi pri výrobe výrobku,
- orientácia v špeciálnych dokumentáciách a výkresoch. (24)

### 2.5.3. Systém odmeňovania v spoločnosti

Spoločnosť AAF International s. r. o. odmeňuje svojich zamestnancov formou časovej mzdy. To znamená, že ich hrubá mzda závisí od počtu odpracovaných hodín za mesiac. Mzda v spoločnosti je rozdelená na pevnú a pohyblivú zložku mzdy. Pevná časť mzdy tvorí 50 % z celkovej sumy na výplatnej páske. (25)

#### Zložky mzdy

Nasledujúca časť obsahuje konkrétne zložky pevnej a pohyblivej časti mzdy. Pevná časť mzdy obsahuje počet hodín odpracovaných za daný mesiac vynásobený finančným ohodnotením zamestnanca za 1 hodinu. Každý zamestnanec má rozdielne hodinové ohodnotenie, záleží na pracovnej pozícii zamestnanca. Pohyblivá časť mzdy sa vždy odvíja od schopností, šikovnosti a snahy zamestnanca. V tejto zložke mzdy sú zahrnuté prémie, odmeny, príplatky za nadčas, príplatky za školenie nového zamestnanca na pracovisku, osobné ohodnotenie. Mnohokrát pohyblivá zložka mzdy prevyšuje pevnú zložku mzdy. Záleží na kvalifikačných schopnostiach zamestnanca, jeho angažovanosti a schopnosti plniť požiadavky nadriadeného. (26)

#### Tabuľka 7: Tarifná stupnica zamestnancov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 25)

	Zložky mzdy	
	Pevná zložka	Pohyblivá zložka
<b>Riaditeľ spoločnosti</b>	4 000 € – 5 000 €	-
<b>HR Manager</b>	2 500 € - 3 000 €	-
<b>Production Manager</b>	2 500 € - 3 500 €	-
<b>Logistic Manager</b>	2 500 € - 3 000 €	-
<b>Quality Manager</b>	2 500 € - 3 500 €	-

<b>Engineering</b>	3 000 € - 3 500 €	-
<b>Personálny pracovník</b>	800 € - 900 €	100 € - 200 €
<b>Mzdová účtovníčka</b>	800 € - 900 €	100 € - 200 €
<b>Supervisor</b>	1 500 € - 2 500 €	400 € - 500 €
<b>Teamleader</b>	1 200 € - 1 500 €	300 € - 450 €
<b>Výrobný pracovník</b>	700 € - 850 €	200 € - 400 €
<b>Obchodný špecialisti</b>	800 € - 900 €	100 € - 200 €
<b>Špeditér</b>	800 € - 900 €	100 € - 250 €
<b>Skladník</b>	700 € - 850 €	150 € - 300 €
<b>Kontrolóri kvality</b>	850 € - 950 €	100 € - 250 €
<b>Špecialisti na ekológiu</b>	850 € - 950 €	100 € - 250 €
<b>Špecialisti inžinieringu</b>	900 € - 1 000 €	250 € - 350 €
<b>Špecialisti na výrobný proces</b>	750 € - 900 €	150 € - 250 €

### Špeciálny príplatok k pohyblivej zložke mzdy

Spoločnosť AAF International s. r. o. poskytuje zamestnancom rôzne zamestnanecké výhody a benefity, ktoré slúžia k motivácii zamestnancov dosahovať tie najlepšie výsledky. Avšak spoločnosť sa snaží nie len využívať fyzickú silu svojich zamestnancov, ale odmeňuje ich i za nápaditosť a inovačné zlepšenia výroby. 01.03. 2018 poskytla spoločnosť zamestnancom netradičný bonus – Tabuľu zlepšovacích návrhov (KAIZEN BOARD). Cieľom tejto tabule je zabezpečiť trvalé zlepšovanie procesov so zapojením všetkých zamestnancov AAF International s. r. o. ako aj zamestnancov personálnej agentúry. Podľa vyhodnotenia sa zamestnanci rozdeľujú na 2 skupiny. Prvá skupina obsahuje operátorov výroby, skladu, inžinieringu, logistiky a kvality. Druhá skupina obsahuje všetkých THP zamestnancov. Do systému zlepšovacích návrhov sú zahrnuté všetky procesy AAF International s. r. o. . Hlavnými aspektmi zlepšovania sú: bezpečnosť, ergonómia, výrobok, kvalita, zníženie nákladov, zníženie času a podobne. Zlepšovací návrh podávajú zamestnanci na formulár „Zlepšovací návrh/Kaizen proposal“ umiestnený vedľa schránky na zlepšovacie návrhy. Zlepšovacie návrhy sú v pravidelných intervaloch vždy na konci mesiaca zozbierané a následne sú návrhy vyhodnotené na manažérskej porade pomocou „Bodovacieho systému Kaizen“. (25)

Riaditeľ spoločnosti informuje personálne oddelenie o pridelených odmenách na ich vyplatenie. Odmena je vyplácaná v danom mesiaci po vyhodnotení návrhov na mesačnej manažerskej porade. Najlepšie návrhy budú vizualizované na Tabuli zlepšovacích návrhov. (25)

**Tabuľka 8: Finančné ohodnotenie zlepšovacích návrhov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 25 )

<i>Návrh v 1 mesiaci</i>	<i>Finančné ohodnotenie</i>	<i>Počet bodov na konci roka</i>	<i>Finančné ohodnotenie</i>
<i>Prvý zlepšovací návrh</i>	50 €	<i>1. Miesto (najviac bodov)</i>	150 €
<i>Druhý zlepšovací návrh</i>	40 €	<i>2. Miesto</i>	100 €
<i>Tretí zlepšovací návrh</i>	30 €	<i>3. Miesto</i>	50 €

### **Zamestnanecké výhody**

Spoločnosť AAF International s. r. o. ponúka svojim zamestnancom nasledujúce zamestnanecké výhody:

- stravné lístky,
- zdravotná starostlivosť,
- príspevok pri odchode do dôchodku,
- príspevok na dovolenku,
- dôchodkové pripoistenie,
- príspevok pri životnom jubileu,
- príspevok na dopravu,
- 13. plat,
- jazykové kurzy, príspevok na vzdelávanie,
- organizovanie zamestnaneckých akcií,
- služobný notebook, mobil a automobil,
- firemný taxík
- masáže a relaxačné kúry. (25)

## Počet dní dovolenky pre zamestnancov spoločnosti

Zamestnanci spoločnosti majú nárok na 4 týždne dovolenky (30 dní), ktorá slúži na relaxáciu zamestnanca, načerpanie nových síl, strávenie spoločných chvíľ s rodinou. Nevyčerpanú dovolenku si môžu zamestnanci preniesť do nasledujúceho roka. (24)

## Príplatky

Zamestnanci spoločnosti AAF International s. r. o. dostávajú nasledujúce príplatky:

- príplatok za prácu cez sviatok vo výške 100 % minimálnej mzdy za hodinu,
- príplatok za nočnú prácu vo výške 30 % minimálnej mzdy za hodinu. (24)

## Celkové náklady na systém odmeňovania

Nasledujúca tabuľka obsahuje vyčíslenie celkových nákladov na systém odmeňovania v spoločnosti. Spoločnosť AAF International s. r. o. eviduje najvyššie náklady súvisiace so mzdovým ohodnotením svojich pracovníkov. V roku 2018 oproti roku 2017 vzrástli tieto náklady takmer o polovicu najmä z dôvodu enormného nárastu novej pracovnej sily. Každý rok sa taktiež zvyšujú náklady na sociálne poistenie, ktoré v roku 2018 dosahovali najvyššiu sumu 813 623 €. Naopak sociálne náklady každý rok klesajú a i v budúcnosti je predpoklad, že budú i naďalej klesať. S nárastom nových pracovných síl v spoločnosti sa taktiež každý rok zvyšujú i náklady na zamestnanecké výhody a odmeny za zlepšovacie návrhy v spoločnosti.

### Tabuľka 9 - Celkové náklady na systém odmeňovania

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><i>Mzdové náklady</i></b>	852 340 €	915 520 €	1 062 354 €	1 433 225 €	2 391 562 €
<b><i>Náklady na sociálne poistenie</i></b>	309 953 €	325 327 €	372 139 €	505 011 €	813 623 €
<b><i>Sociálne náklady</i></b>	239 093 €	118 556 €	89 849 €	75 434 €	66 102 €
<b><i>Ročné náklady na zamestnanecké výhody</i></b>	116 549 €	146 512 €	198 307 €	451 715 €	609 826 €

<b><i>Ročné náklady na zlepšovacie návrhy</i></b>	16 690 €	18 335 €	19 420 €	22 110 €	23 670 €
---	----------	----------	----------	----------	----------

#### **2.5.4. Štýl riadenia spoločnosti**

V spoločnosti AAF International s. r. o. je uplatnený demokratický štýl riadenia. Tento štýl je charakterizovaný najmä obojstrannou komunikáciou medzi nadriadeným a podriadeným. Vedúci pracovník sa radí s podriadenými zamestnancami o navrhovaných a plánovaných rozhodnutiach a úlohách a taktiež o ich postupe. Účasť a výkon podriadených sa neskôr zohľadňuje i pri hodnotení a odmeňovaní. (24)

#### **2.5.5. Spolupracovníci**

V tejto časti sa nachádza vyhodnotenie a analýza zamestnancov podľa výsledkov z dotazníka to na základe nasledujúcich hľadísk:

- rozvoja počtu zamestnancov,
- pohlavie,
- vek,
- vzdelanie,
- dĺžky pracovného pomeru,
- chorobnosť,
- miery fluktuácie zamestnancov,
- mzdovej produktivity a rentability,
- nákladov na zamestnanca.

#### **Rozvoj počtu zamestnancov v spoločnosti AAF International s. r. o.**

Počet zamestnancov v spoločnosti AAF International s. r. o. každoročne narastá. Na trhu práce sa každoročne objavuje množstvo vysokoškvalifikovaných pracovných síl. Vzhľadom na to, že sa spoločnosť AAF International neustále rozrastá, prijíma viac a viac objednávok, rozširuje svoju výrobnú kapacitu, zvyšuje sa tým taktiež i každoročný počet zamestnancov vo firme. v nasledujúcej analýze som sledovala stav počtu zamestnancov v spoločnosti k 31.12. príslušného sledovaného obdobia. V roku 2014 bol počet zamestnancov

v spoločnosti 49. v roku 2015 vzrástol počet zamestnancov o 14,03 % a to na 57 zamestnancov. V roku 2016 bol počet zamestnancov v spoločnosti znova vyšší o 18,57 %. V roku 2017 som zaznamenala dramatický nárast počtu zamestnancov v spoločnosti a to až o 67,14 %. Tento nárast je spôsobený významným zvýšením výrobnnej kapacity, nových výrobných zariadení, vybudovanie pracovných hál, nárast objednávok. Tento počet zamestnancov sa v roku 2018 ešte o 14,46 % zvýšil a tendencia počtu zamestnancov má rastúci charakter v dlhodobom období. (26)

**Tabuľka 10: Rozvoj počtu zamestnancov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 26)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Počet zamestnancov</b>	49	57	70	213	249
<b>Zmena v %</b>	-	↑ 14,03 %	↑ 18,57 %	↑ 67,14 %	↑ 14,46 %

### **Štruktúra zamestnancov z hľadiska veku**

V nasledujúcej tabuľke som zobrazila štruktúru zamestnancov z hľadiska ich veku v jednotlivých rokoch. V tabuľke môžeme vidieť, že najmenší podiel zamestnancov v celkovom počte zastupujú zamestnanci vo veku 60 – 70 rokov. Toto kritérium sa pohybovalo v intervale od 1,20 % – 4,11 % s výnimkou roku 2016, kde bola táto hodnota 0. Podnik nezamestnáva žiadneho zamestnanca vo veku 70 – 80 rokov v sledovanom období. Zamestnanci vo veku 20-30 sa počas sledovaného obdobia pohybovali v relatívne rovnakých hodnotách. V roku 2014 tvorili 22,45 % celkovej štruktúry zamestnancov, v roku 2015 bola táto hodnota 22,80 %, v roku 2016 nastal len minimálny nárast a to na 22,86 %, v roku 2017 táto hodnota výrazne stúpila a to na 26,76 % a v roku 2018 znova klesla na 25,31 %. Zamestnanci vo veku 30 – 40 sa pohybovali v pomerne rovnakých hodnotách a to v rozmedzí 28,64 % - 38,75 %, kde najmenšiu hodnotu 28,64 % som zaznamenala v roku 2017 a najvyššiu v roku 2014. Pracovníci vo veku 40 – 50 mali kolísavú tendenciu v celkovej štruktúre zamestnancov. V roku 2014 mali najmenšiu hodnotu 24,49 %, v roku 2015 výrazne stúpila hodnota na 36,84 %, v roku 2016 klesla na 34,86 %, v roku 2017 nastal taktiež pokles na hodnotu 31,45 % a v poslednom sledovanom období v roku 2018 nastal znova nárast až na 36,14 %. Z hľadiska najvyššej zástupnosti jednotlivých vekových kategórií v každom roku môžem konštatovať, že v roku 2014 pracovali v spoločnosti AAF International s. r. o. najviac pracovníkov vo veku 30 – 40 rokov, v roku 2015 mali najvyššiu

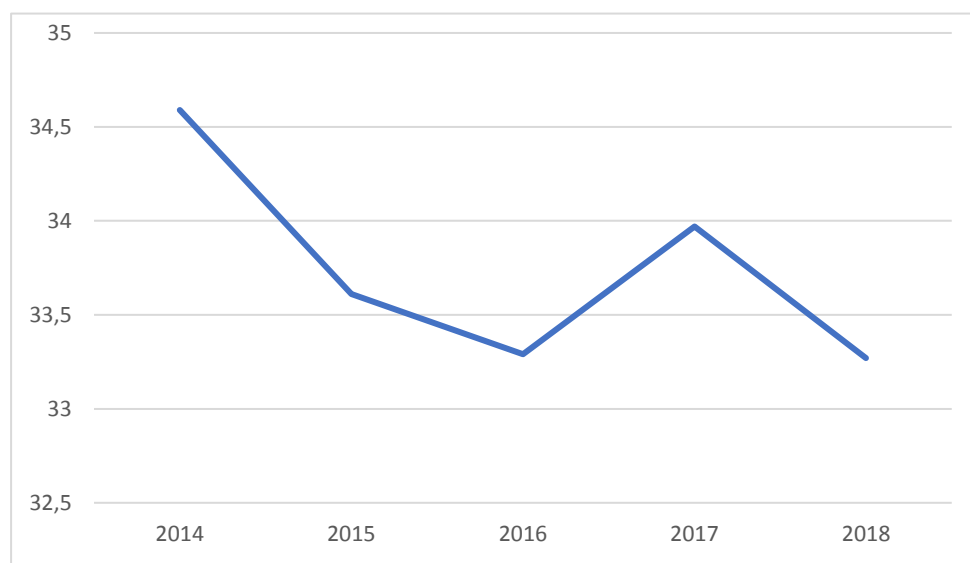
zástupnosť zamestnanci vo veku 40 – 50 rokov, v roku 2016 to boli pracovníci vo veku 30 – 40 rokov, v roku 2017 znova zamestnanci vo veku 40 – 50 rokov a v roku 2018 taktiež zamestnanci vo veku 40 – 50 rokov. (26)

**Tabuľka 11: Štruktúra zamestnancov z hľadiska veku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

<b>Vek zamestnanca</b>	<b>2014 (%)</b>	<b>2015 (%)</b>	<b>2016 (%)</b>	<b>2017 (%)</b>	<b>2018 (%)</b>
<b>20 – 30</b>	22,45	22,80	22,86	26,76	25,31
<b>30 – 40</b>	38,75	33,35	36,37	28,64	31,73
<b>40 – 50</b>	24,49	36,84	34,86	31,45	36,14
<b>50 – 60</b>	10,20	5,26	5,91	9,86	5,62
<b>60 – 70</b>	4,11	1,75	0	3,29	1,20
<b>70 – 80</b>	0	0	0	0	0

V nasledujúcom grafe som znázornila priemerný vek pracovníkov v jednotlivom sledovanom období od roku 2014 do roku 2018. V roku 2014 bol priemerný vek zamestnancov 34,59 rokov. Následne táto hodnota klesla v roku 2015 na hodnotu 33,61 a dlhodobo sa kolísala na tejto úrovni. Priemerný vek zamestnancov sa teda od roku 2015 do roku 2018 pohybuje v intervale od 33,29 – 33,97 rokov a predpokladám, že budú tieto hodnoty i v budúcnosti rovnaké.

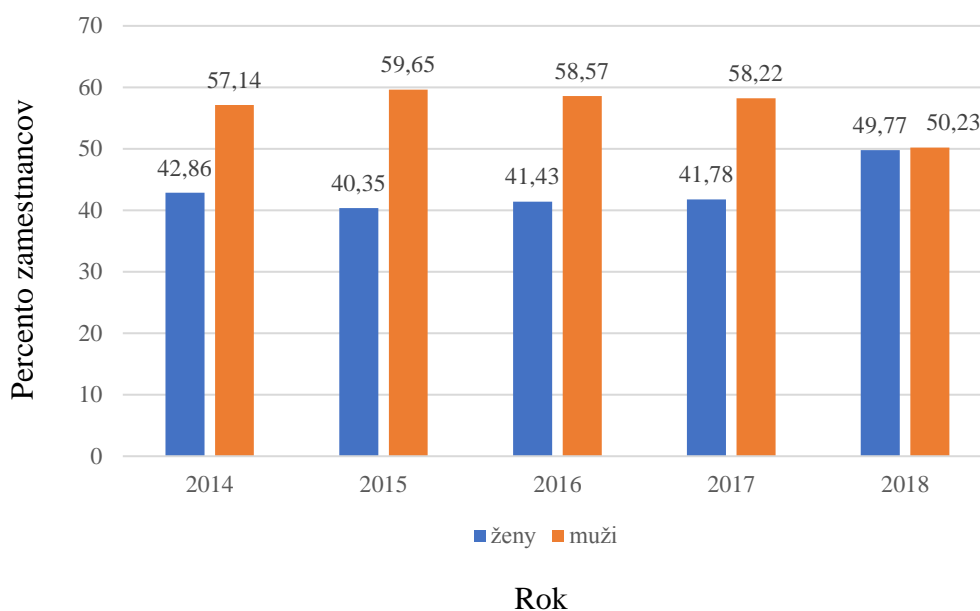


**Graf č. 3: Priemerný vek zamestnancov v jednotlivých rokoch**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

## Štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia

Z hľadiska štruktúry zamestnancov v spoločnosti AAF International s. r. o. je podiel žien a mužov celkom vyrovnaný, avšak muži sú zatiaľ v spoločnosti zastúpený z väčšej časti. V roku 2014 tvoril podiel žien 42,86 % a podiel mužov 57,14 %. V roku 2015 klesol podiel žien na 40,35 % a podiel mužov 59,65 %. V roku 2016 stúpol podiel žien na 41,43 % a podiel mužov na 58,57 %. V roku 2017 sú hodnoty takmer rovnaké ako predchádzajúci rok a to podiel žien bol v 41,78 % a podiel mužov 58,22 %. V roku 2018 sa štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia vyrovnala – podiel žien bol 49,77 % a podiel mužov v spoločnosti bol 50,23 %. (26)



**Graf č. 4: Zloženie zamestnancov z hľadiska pohlavia**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

## Štruktúra zamestnancov z hľadiska dĺžky pracovného pomeru

V roku 2020 tvorili najmenší podiel z celkovej štruktúry zamestnancov v podniku 4,02 % noví zamestnanci, ktorý v podniku pracovali menej než 1 rok. Druhý najmenší podiel zamestnancov mali zamestnanci, ktorý sú v podniku najdlhšie a to je 6 – 7 rokov, ktorý sú zastúpený podielom 5,22 %. Tretí najmenej zastúpený podiel zamestnancov v podniku tvoria zamestnanci pracujúci podniku 5 – 6 rokov s podielom 8,43 %. Za nimi hneď nasledujú



zamestnanci pracujúci v spoločnosti 1 – 2 roky s 11,24 %. Zamestnanci pracujúci v podniku 4 – 5 rokov tvoria v podnikovej štruktúre 17,67 %. Predposledný najviac zastúpený zamestnanci v podniku sú zamestnanci pracujúci v podniku 2 – 3 roky s podielom 20,48 %. Najviac zastúpenou skupinou zamestnancov v podniku tvoria zamestnanci, ktorý v spoločnosti pracujú 3 – 4 roky s podielom až 32,93 %. (26)

**Tabuľka 12: Štruktúra zamestnancov z hľadiska dĺžky pracovného pomeru**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	<b>Percentuálne zastúpenie zamestnancov v spoločnosti</b>
<b>Menej než 1 rok</b>	4,02 %
<b>1 – 2 roky</b>	11,24 %
<b>2 – 3 roky</b>	20,48 %
<b>3 – 4 roky</b>	32,93 %
<b>4 – 5 rokov</b>	17,67 %
<b>5 – 6 rokov</b>	8,43 %
<b>6 – 7 rokov</b>	5,22 %

### **Miera fluktuácie zamestnancov v spoločnosti**

Fluktuácia zamestnancov (employee turnover) je situácia, ak zamestnanec opustí jeden podnik a to dobrovoľne, z dôvodu prestupu do inej spoločnosti, výmeny pracovníkov na jednej pozícii, zámena pracovného miesta v rámci podniku. Dôvody zamestnanca pre odchod z firmy môžu byť rôzne – osobné, organizačné, rodinné. Je dôležité priebežne sledovať fluktuáciu zamestnancov v podniku a príčiny jeho zvýšenia, respektíve poklesu. (11)

Miera fluktuácie v spoločnosti AAF International s. r. o. je pomerne vysoká na odporúčané hodnoty tohto ukazovateľa. V roku 2014 bola miera fluktuácie 18,37 %. V roku 2015 mierne narástla na hodnotu 19,30 %. V roku 2016 sa zvýšila hodnota o 3,56 % a to na hodnotu 22,86 %. V roku 2017 je zaznamenaný najvyšší nárast fluktuácie zamestnancov a to až na hodnotu 31,46 %. V roku 2018 však táto hodnota znova klesla až na hodnotu 25,70 %. Najvyššia miera fluktuácie je zaznamenaná na pozícii výrobný pracovník a to najmä

z dôvodov nespokojnosti so zaradením na pracovnú pozíciu, nespokojnosť s pracovným kolektívom a vzťahmi na pracovisku, nevyhovujúca vzdialenosť zamestnania od miesta bydliska, platové ohodnotenie. (26)

**Tabuľka 13: Miera fluktuácie zamestnancov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Počet zamestnancov</b>	49	57	70	213	249
<b>Odchod zamestnancov</b>	9	11	16	67	64
<b>Miera fluktuácie</b>	18,37 %	19,30 %	22,86 %	31,46 %	25,70 %

### **Analýza zamestnancov z hľadiska chorobnosti**

Chorobnosť zamestnancov môžeme definovať ako počet dní, kedy zamestnanec nechodí do práce z dôvodu choroby. (15) Firmy sa komplexne snažia znížiť množstvo zamestnancov, ktorí nie sú schopný prísť z dôvodu choroby do práce rôznymi opatreniami i benefitmi. Spoločnosť AAF International s. r. o. sa snaží o zníženie chorobnosti v spoločnosti najmä dezinfekčnými prípravkami pre zamestnancov, vybavenie vhodným a teplým pracovným odevom v zimných mesiacoch, dochádzkový bonus za bezchybnú dochádzku. (26)

Priemerná chorobnosť zamestnancov mala od roku 2014 kolísavú tendenciu. V roku 2014 bolo na 1 dňa v priemere 4 dni, kedy bol pracovne neschopný. V roku 2015 táto hodnota stúpala na v priemere 5 dní pracovnej neschopnosti. V roku 2016 klesla táto hodnota v priemere na 4,79 dní na 1 zamestnanca. V rokoch 2017 a 2018 bola táto hodnota na približne rovnakej úrovni a to na 3,7 dňoch pracovnej neschopnosti na 1 zamestnanca. V roku 2019 znova stúpala a to v priemere na 5,63 dní práceneschopnosti na 1 zamestnanca. (26)

**Tabuľka 14: Pracovná neschopnosť zamestnancov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Počet dní pracovnej neschopnosti</b>	196	287	335	792	938	1549
<b>Počet zamestnancov</b>	49	57	70	213	249	275

<b>Počet dní pracovnej neschopnosti na 1 zamestnanca</b>	4	5,04	4,79	3,71	3,76	5,63
--	---	------	------	------	------	------

### **Mzdová produktivita a rentabilita**

Mzdová rentabilita je dôležitý ukazovateľ produktivity práce. Má veľmi významný vplyv na efektívnosť prevádzkového cyklu firmy. Zvýšenie hodnoty zásob a pohľadávok má negatívny vplyv na vývoj tržieb. Tržby sú nielen nositeľom zisku, ale sú i disponibilnými zdrojmi, ktoré charakterizujú reálne zhodnotenú produktivitu práce, nie účtovnú. Vynaložené mzdové náklady, ktoré sú súčasťou cenovej kalkulácie nie sú premietnuté v tržbách. Produktivita práce je „umŕtvená“ v zásobách a pohľadávkach. Mzdová produktivita zobrazuje, aký podiel tržieb pripadá na 1 euro mzdových nákladov – zisťuje, koľko vyprodukuje 1 euro, ktoré je investované do ľudskej práce. (15)

Tento ukazovateľ by mal priebežne stúpať, avšak v tabuľke vidíme, že v spoločnosti AAF International s. r. o. tento ukazovateľ od roku 2014 do roku 2017 postupne klesal a v roku 2018 však naopak stúpol. V roku 2014 bola táto hodnota na 7,39 €. V roku 2015 klesla táto hodnota na 7,02 €, čo je pokles oproti roku 2014 o 5 %. V roku 2016 bola hodnota mzdovej produktivity 6,10 €, čo znamená pokles oproti roku 2015 o 13,1 %. V roku 2017 klesla hodnota na 5,30 €, to znamená pokles oproti predošlému roku o 13,1 %. V roku 2018 však nastala zmena a ukazovateľ mzdovej produktivity sa zvýšil na 6,69 €, čo znamená nárast oproti roku 2017 o 26,2 %.

Mzdová rentabilita je ukazovateľ, ktorý ukazuje, aký podiel hospodárskeho výsledku z bežnej činnosti pripadá na 1 € mzdových nákladov. Táto hodnota bola v roku 2014 záporná v hodnote -0,09 € najmä z dôvodu záporného výsledku hospodárenia. V roku 2015 klesla táto hodnota, avšak stále bola záporná. Oproti roku 2014 však nastalo zvýšenie o 77,78 %. V roku 2016 sme zaznamenali prvý krát kladnú hodnotu mzdovej rentability 0,16 € z dôvodu vysokého zvýšenia a kladného výsledku hospodárenia z bežnej činnosti, čo je nárast o 900 %. V roku 2017 však znova nastal pokles na hodnotu -0,74 € práve kvôli zvýšeným mzdovým nákladom a zápornému výsledku hospodárenia, tým poklesla hodnota oproti roku 2016 o 563 %. V roku 2018 sa táto záporná hodnota ešte prehĺbila a klesla až na -2,04 € a zaznamenala pokles oproti predošlému roku o 175,7 %. (26)

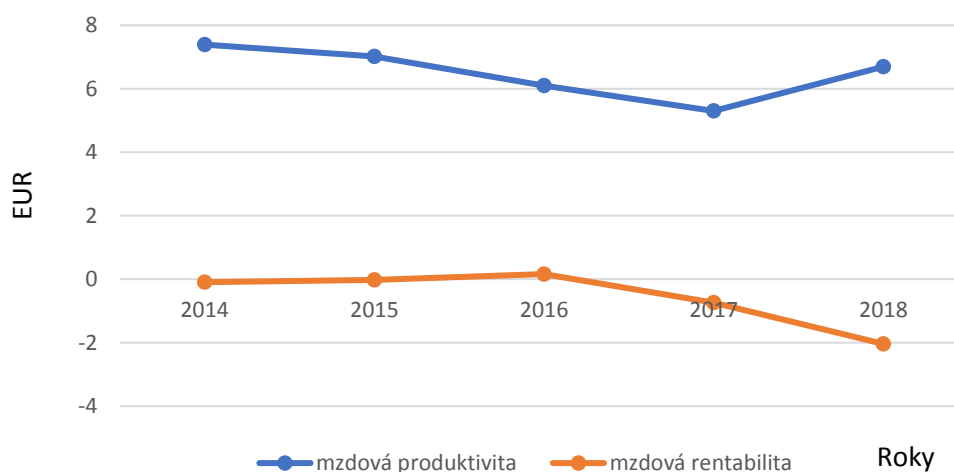
**Tabuľka 15: Mzdová produktivita a rentabilita**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2014		2015		2016		2017		2018	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
<b>Mzdová produktivita</b>	7,39	-	7,02	-5	6,10	-13,1	5,30	-13,1	6,69	26,2
<b>Mzdová rentabilita</b>	-0,09	-	-0,02	77,78	0,16	900	-0,74	-563	-2,04	175,7

Taktiež na základe grafického znázornenia je zrejmé, že spoločnosť v rokoch 2014 až 2017 pokles mzdovej produktivity a v roku 2018 nastal obrat a hodnota tohto ukazovateľa začal stúpať a predpokladá sa, že bude stúpať i v nasledujúcich rokoch. Mzdová produktivita klesala i napriek tomu, že tržby z predaja vlastných výrobkov, tovaru a služieb rástla. Je to zapríčinené najmä výrazným rastom mzdových nákladov, ktoré mali vyššiu tendenciu rásť než tržby.

Mzdová rentabilita sa v prvých 2 rokoch (rok 2014 – 2015) pohybovala tesne pod hranicou kladných hodnôt. V roku 2016 bola prvý krát zaznamenaná kladná hodnota, ktorá bola spôsobená vysokým nárastom výsledku hospodárenia z bežnej činnosti. Avšak v rokoch 2017 – 2018 začala táto hodnota znova klesať. Predpokladá sa, že v ďalších rokoch bude táto hodnota stúpať hlavne kvôli vyrovnávaniu záväzkov z minulých rokov a znižovaniu záporného výsledku hospodárenia z bežnej činnosti.

**Graf č. 5: Vývoj mzdovej produktivity a rentability**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

## Náklady na zamestnanca

V nasledujúcej tabuľke je analýza mesačných, ročných a osobných nákladov na zamestnanca prepočítané na jedného zamestnanca. V týchto nákladoch sú zahrnuté mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a sociálne náklady, ktoré spolu tvoria položku osobné náklady.

Z tabuľky môžeme vidieť, že v roku 2014 mala hodnota priemerných mesačných nákladov na 1 zamestnanca 2 089,11 €. V nasledujúcich dvoch rokoch (2015 – 2016) táto hodnota klesala a to najskôr o 7,88 % na hodnotu 1 924,39 € a ďalší rok o 5,70 % na hodnotu 1 814,69 €. Avšak v posledných dvoch sledovaných obdobiach sa táto hodnota znova zvyšovala a to v roku 2017 o 9,02 % na hodnotu 1 978,40 € a v roku 2018 znova o 9,01 % na hodnotu 2 156,72 € priemerných mesačných osobných nákladov na 1 zamestnanca. (26)

**Tabuľka 16: Osobné náklady na 1 zamestnanca**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Počet zamestnancov</b>	49	57	70	213	249
<b>Celkové náklady na rok</b>	1 228 395 €	1 316 281 €	1 524 342 €	5 056 792 €	6 444 278 €
<b>Ročné osobné náklady na 1 zamestnanca</b>	25 069,29 €	23 092,65 €	21 776,31 €	23 740,81 €	25 880,63 €
<b>Mesačné osobné náklady na 1 zamestnanca</b>	2 089,11 €	1 924,39 €	1 814,69 €	1 978,40 €	2 156,72 €
<b>Percentuálna zmena mesačných osobných nákladov na 1 zamestnanca</b>	-	-7,88 %	-5,70 %	9,02 %	9,01 %

### 2.5.6. Schopnosti zamestnancov

Zamestnanci spoločnosti AAF International pracujú na rôznych pracovných pozíciách, ktoré si vyžadujú rozdielne kvalifikácie a zručnosti, ktoré sú potrebné pre výkon ich práce. Personálni pracovníci a mzdová účtovníčka ovládajú účtovanie v účtovných programoch, jednoduché a podvojnú účtovníctvo, zákonník práce, zhotovovanie komplexnej účtovnej

závierky, vyplnenie daňového priznania, tvorba a účtovanie miezd v programe HUMAN. Ďalším z dôležitých povinností pracovníka na personálnom oddelení je orientácia v administratíve, fakturácii a archivácii dôležitých dokumentov. Je potrebná komunikácia s daňovými úradmi a sociálnymi poisťovňami. Z dôvodu komunikácie so zahraničnými klientami a riaditeľmi iných pobočiek je nutné ovládať anglický i nemecký jazyk minimálne na úrovni B2 a vysokoškolské vzdelanie je žiaduce, avšak nie podmienkou. (26)

Supervisor a teamleader musí prejsť 4 hlavnými školiacimi procesmi a to – školenie o bezpečnosti na pracovisku (BOZP), školenie o vedení ľudí/teamu, školenie o riešení konfliktov na pracovisku, školenie na orientáciu vo výrobných a technických výkresoch. Musia dokonale ovládať program INFOR, v ktorom sú zobrazené všetky objednávky, dátumy ich expedovania, materiál potrebný k vyrobeniu výrobku, dostupnosť materiálu na sklade. Taktiež je ich povinnosť vytvárať denné reporty a analýzy pre nadriadených, preto je nutné ovládať program Microsoft Excel. (26)

Špeditéri musia ovládať tvorbu a archiváciu všetkých prepravných dokumentov. Skladníci musia byť držiteľmi vodičského preukazu na vysokozdvížný vozík a musia mať vnútropodnikové povolenie na manipuláciu so špeciálnymi zákazkami, ktoré vyžadujú opatrné a jemné zaobchádzanie. (26)

Špecialisti na výrobný proces a špecialisti inžinieringu musia ovládať technické a výrobné výkresy, ovládať program na vytváranie technických výkresov, orientácia v manuálnom nastavení programov v najdôležitejších výrobných linkách. Špecialisti na ekológiu sa musia orientovať v ekologických zákonoch a normách. (26)

### **2.5.7. Zdieľané hodnoty spoločnosti**

Spoločnosť AAF International s. r. o. si predovšetkým zakladá na kvalite, spoľahlivosti a poctivosti pri výrobe produktov pre svojich zákazníkov alebo dlhodobu lojálnych klientov. Zakladá si taktiež na dobrom vedení a dostatočnej odbornej kvalifikácii zamestnancov. Pre spoločnosť je nesmierne dôležité plniť termíny objednávok včas, v kvalite akú zákazník požaduje, v množstve a cene, ktorá bola dopredu v obchodnej zmluve zjednaná a spôsobom, aby splnila zákazníkove očakávanie v čo možno najvyššej miere. Spoločnosť starostlivo sleduje a kontroluje každý jeden úsek výroby produktu, aby predišla nespokojnosti a prípadnej reklamacii produktu. (26)

### 2.5.8. Zhrnutie

Spoločnosť AAF International s. r. o. kladie dôraz na to, aby každý výrobok určený na konečnú spotrebu pre zákazníka bol v čo najlepšej kvalite presne podľa požiadaviek klienta. Firma pristupuje ku každému klientovi s rovnakou dôležitosťou a snaží sa plniť svoje záväzky k maximálnej spokojnosti zákazníkov. V spoločnosti pracujú odborne kvalifikovaný a zdatný pracovníci, ktorí majú chuť a záujem ďalej sa vzdelávať a podieľať sa na prosperite spoločnosti. V spoločnosti sú rôzne pracovné pozície – najvyššiu pozíciu v spoločnosti má riaditeľ spoločnosti, následne má pod sebou podriadených na manažérskych postoch a to sú HR Manager, Production Manager, Logistic Manager, Quality Manager a Engineering. Každý z týchto manažérov má pod sebou tím alebo skupinku ľudí, ktorých pracovné pozície sú lepšie špecifikované. Na personálnom oddelení sú dve pracovné pozície, a to personálny pracovník a mzdová účtovníčka. Production Manager má pod sebou skupinku supervisorov, ktorý delegujú svoje povinnosti na teamleaderov. Teamleaderi majú na starosti tú najväčšiu zložku z celkovej štruktúry zamestnancov, a to sú výrobní pracovníci. Na oddelení logistiky pracujú školení obchodní špecialisti, špeditéri a skladníci. Na oddelení kvality pracujú kontrolóri kvality výrobkov a špecialisti na ekológiu spoločnosti. A nakoniec na oddelení inžinieringu pracujú špecialisti inžinieringu a špecialisti na výrobný proces. V spoločnosti funguje určitá hierarchia v organizácii práce. Obchodní špecialisti obdržia objednávku od konkrétneho klienta s typom produktu, rozmermi, množstvom, cenou, špeciálnymi požiadavkami a s dátumom expedovania produktu. Táto objednávka sa následne zahrnie do výrobného plánu, ktorý vyhotovuje supervisor. V prípade výrobku so špeciálnymi požiadavkami, konzultuje supervisor postup výroby najskôr so špecialistami na výrobný proces. Následne po schválení procesu a spôsobu výroby, zisťuje supervisor dostupnosť materiálu potrebného na výrobu so skladníkmi. Následne upovedomí supervisor teamleadera na danej smene a v danom úseku výroby o výrobnom pláne. Teamleader predloží výrobný plán výrobným pracovníkom a osobne dohliada na výrobný proces a kontroluje každú časť výroby. Pri výrobku so špeciálnymi požiadavkami sa výroby zúčastňujú i špecialisti inžinieringu a špecialisti na výrobný proces. V prípade, že je už výrobok vyrobený, nastáva kontrola finálneho produktu kontrolórmí kvality. V prípade zle vyrobeného výrobku nastáva konzultácia so špecialistami na ekológiu o možnej separácii produktu alebo o opätovnom využití. V prípade dobre

vyrobeného výrobku ho skladníci pripravujú na expedíciu a po vystavení všetkých potrebných dokumentov špeditérmi, je objednávka pripravená na expedovanie k zákazníkovi.

Spoločnosť odmeňuje svojich zamestnancov časovou formou mzdy, ktorá sa delí na pevnú a pohyblivú zložku mzdy. Pevnú zložku mzdy obsahuje počet odpracovaných hodín za daný mesiac vynásobený výškou finančného ohodnotenia za 1 odpracovanú hodinu. Pohyblivá zložka mzdy obsahuje odmeny, prémie, osobné ohodnotenie, príplatky za nadčas, príplatky za školenie zamestnanca. Spoločnosť zaviedla i špeciálny systém odmeňovania na základe zlepšovacích návrhov. Mimo to ponúka spoločnosť svojim zamestnancom širokú škálu bonusov a výhod – stravné lístky, životné poistenie, príspevok pri odchode do dôchodku, príspevok pri životnom jubileu, príspevok na dopravu, príspevok na dovolenku, 13. plat, firemný taxík, masáže a relaxačné kúry, organizovanie športových akcií a teambuildingov, zdravotnú starostlivosť, dôchodkové pripoistenie, jazykové kurzy. Zamestnanci spoločnosti majú nárok na 30 dní dovolenky. Zamestnancom sú poskytované i príplatky za nočnú prácu a príplatok za prácu v sviatok. Zaužívaný je demokratický štýl riadenia spoločnosti, zamestnanci slobodne vyjadrujú svoj názor a podieľajú sa na prosperite spoločnosti.

V spoločnosti počet zamestnancov každý rok rastie, spoločnosť prijíma nových zamestnancov z dôvodu rozširovania výroby a veľkého dopytu po výrobkoch. Najvyšší nárast zamestnancov bol zaznamenaný v roku 2017, keď sa počet zamestnancov zvýšil až o 143 nových zamestnancov, to je 67,14 % oproti roku 2016. tento prudký nárast bol zapríčinený najmä výstavbou nových výrobných hál, enormnému zvýšeniu výrobných kapacít, výraznému zvýšeniu objednávok od klientov. Počet zamestnancov má tendenciu rásť a v dlhodobom hľadisku firma predpokladá, že by sa táto tendencia meniť nemala. Z hľadiska veku pracujú v spoločnosti najmä 2 skupiny zamestnancov a to zamestnanci vo veku 30 – 40 rokov a zamestnanci vo veku 40 – 50 rokov. V poslednom sledovanom roku bol podiel pracovníkov vo veku 30 – 40 až 31,73 % z celkovej štruktúry zamestnancov a pracovníkov vo veku 40 – 50 rokov až 36,14 %. Priemerný vek zamestnancov sa v sledovanom období pohyboval v intervale od 33,29 – 33,97 rokov, s výnimkou roku 2014, keď bol priemerný vek zamestnancov 34,5 rokov. Z hľadiska pohlavia prevládajú dlhodobo v spoločnosti muži, avšak posledné roky sa zvyšuje i počet žien v spoločnosti. V roku 2018 boli obe pohlavia takmer vyrovnané, muži zaberali 50,23 % celkovej štruktúry zamestnancov v spoločnosti a ženy 49,77 %. Spoločnosť AAF International s. r. o. prijíma veľa nových zamestnancov, avšak má i veľké množstvo lojálnych a stálych zamestnancov, ktorí sa podieľajú na zdravom chode firmy už niekoľko rokov. Najmladší zamestnanci, ktorí



pracujú v spoločnosti menej než 1 rok tvoria 4,02 % z celkového počtu zamestnancov. zamestnanci pracujúci v spoločnosti 1 – 2 roky tvoria až 11,24 %, zamestnanci pracujúci 2 – 3 roky tvoria 20,48 % a najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti 3 – 4 roky, to je 32,93 %. Nasledujú ešte zamestnanci pracujúci v spoločnosti 4 – 5 rokov, tí tvoria 17,67 %. Najmenej je zamestnancov pracujúcich v spoločnosti 5 – 6 rokov, to je 8,43 % a 6 – 7 rokov, to je 5,22 %. Spoločnosť má oproti odporúčanej hodnote fluktuácie pomerne vysokú mieru fluktuácie. Pohybuje sa v rozmedzí medzi 18 – 31 %. Na druhú stranu má spoločnosť poctivo pracujúcich zamestnancov a priemerný počet dní pracovnej neschopnosti za sledované obdobie na 1 zamestnanca bolo 3 – 5 dní pracovnej neschopnosti.

Mzdová produktivita v spoločnosti dlhodobo od roku 2014 do roku 2017 klesala. Je to zapríčinené pomalým rastom tržieb a rýchlejším rastom mzdových nákladov. Avšak v roku 2018 nastal mierny rast mzdovej produktivity a predpokladá sa i jej budúci nárast. Mzdová rentabilita taktiež počas sledovaného obdobia klesavý charakter. S výnimkou roku 2016 boli všetky hodnoty mzdovej rentability záporné najmä z dôvodu zvýšenia mzdových nákladov a záporného výsledku hospodárenia. Z hľadiska nákladov na zamestnanca sa priemerné náklady na zamestnanca pohybovali v podobných hodnotách. Mesačné náklady na 1 zamestnanca sa pohybovali v rozmedzí od 1 814,69 € - 2 156,72 €. Od roku 2014 mesačné náklady na zamestnanca klesali, avšak od roku 2017 začali znova stúpať každoročne o 9 %.

Spoločnosť zamestnáva množstvo psychicky i fyzicky zručných zamestnancov. Mnohí z nich pracujú na pozíciách, ktoré vyžadujú znalosti zákonov a noriem, znalosti účtovných a mzdových programov, schopnosti vytvoriť dôležité dokumenty (od faktúr až po dodacie listy), ovládanie vnútropodnikových programov, orientáciu v technických výkresoch, vodičský preukaz na vysoko zdvižný vozík. Zamestnanci sa zúčastňujú rôznych odborných školení, vzdelávacích programov a sú riadne školení pre čo najefektívnejšie zvládnutie svojej pracovnej pozície. Zamestnávateľ nevyžaduje prax ani vysokoškolské vzdelanie. Spoločnosť dbá na kvalitu a dobré meno svojej firmy. Zaujíma sa o spokojnosť klientov a zamestnáva odborne kvalifikovaných pracovníkov motivovaných k výbornému výkonu svojej práce a ochotných vzdelávať sa a podieľať sa na prosperite spoločnosti.

## **2.6. Analýza spokojnosti zamestnancov**

Nasledujúca časť je zameraná na spracovanie analýzy spokojnosti zamestnancov so súčasným systémom odmeňovania v spoločnosti AAF International s. r. o.. Analýza

spokojnosti zamestnancov s aktuálnym systémom odmeňovania v spoločnosti je založená na odpovediach z anonymného dotazníka, ktorý sa skladá z 30 otázok a je uvedený v prílohe č. 1. tento dotazník bol doručený 223 zamestnancom spoločnosti a odpovedalo naň 200 zamestnancov, čo je úspešnosť návratnosti 89,68 %. Dotazník obsahoval uzavreté otázky s možnosťou jednoznačnej voľby alebo otvorené otázky s možnosťou vyjadrenia svojho osobného názoru. Napriek tomu, že by mal byť dotazník spokojnosti doručený všetkým zamestnancom, nebolo to v tomto prípade možné z dôvodu dovolení, práceneschopnosti, služobnej cesty, neprítomnosti zamestnanca a taktiež z dôvodu trojzmennej prevádzky. Informácie z dotazníka sú aktuálne k dátumu 29. 03. 2020.

### **Vyhodnotenie výsledkov dotazníka**

Anonymný dotazník celkovo vyplnilo 200 zamestnancov, z toho 56,5 % bolo žien a 43,5 % mužov. Najviac zastúpenou skupinou v spoločnosti z hľadiska veku sú zamestnanci vo veku 40 – 50 rokov, tí tvorili až 40,5 % celkového počtu respondentov, za nimi nasledujú zamestnanci vo veku 30 – 40 rokov, ktorí tvorili 36 %, v neposlednom rade sú zamestnanci vo veku 20 – 30 rokov, ktorí tvorili 17 % z celkového počtu opýtaných zamestnancov a najmenej zastúpená je skupina zamestnancov vo veku 50 – 60 rokov, ktorá tvorila len 6,5 % respondentov. Až 60,5 % zamestnancov má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou, 9,5 % tvoria zamestnanci so stredoškolským vzdelaním bez maturity. V spoločnosti pracujú taktiež zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním, tí tvoria 14 % respondentov a zamestnanci, ktorí dosiahli vyššie odborné vzdelanie tvoria 16%.

V spoločnosti AAF International s. r. o. pracujú rôzne kvalifikovaní zamestnanci na rozdielnych pracovných pozíciách. V spoločnosti je jeden najhlavnejší riadiaci pracovník a to je riaditeľ spoločnosti. Na vyplnení anonymného dotazníka sa podieľalo 7 supervisorov, ktorí tvorili 3,5 % zo všetkých oslovených respondentov a 20 teamleaderov, ktorí tvorili 10 % zo všetkých respondentov. Z oddelenia HR odpovedali na dotazník 4 zamestnanci, a to 1 HR Manager, 2 personálny pracovníci a 1 mzdová účtovníčka. Spoločne za personálne oddelenie tvorili 4 % zo všetkých opýtaných zamestnancov. Z oddelenia Engineeringu odpovedalo na dotazník 21 zamestnancov, ktorí tvorili 10,5 % zo všetkých respondentov, z toho 1 zamestnanec bol Engineering Manager, 9 zamestnancov pracujúcich na pozícií špecialista na výrobný proces, a 11 špecialistov inžinieringu. Z oddelenia kvality odpovedalo na dotazník 12 zamestnancov, z toho 1 Quality Manager, 7 kontrolóri kvality a 4 špecialisti na ekológiu. Spoločne tvorilo oddelenie kvality 6 % z celkového počtu respondentov na anonymný dotazník spoločnosti. Z oddelenia logistiky odpovedalo na

dotazník 16 zamestnancov, ktorí tvorili 8 % celkových respondentov. Konkrétne odpovedali na dotazník 1 Logistic Manager, 7 obchodných špecialistov a 8 špeditérov. Pracovná pozícia skladník bola hodnotená samostatne a odpovedalo na dotazník 7 skladníkov, ktorí tvorili 3,5 % z celkového počtu respondentov. Najväčšiu skupinu zamestnancov samozrejme tvorili výrobní pracovníci, ktorí tvorili až 56 % zo všetkých opýtaných, celkovo teda odpovedalo 112 výrobných pracovníkov.

Na anonymný dotazník odpovedalo 8 % zamestnancov, ktorí sú v spoločnosti menej než 1 rok, t. z. že odpovedalo 16 zamestnancov. Respondenti, ktorí pracujú v spoločnosti 1 – 2 roky tvorili 17,5 % zo všetkých oslovených. Medzi 2 najväčšie skupiny tvorili zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti 2 – 3 roky, ktorí tvorili 24,5 % zo všetkých respondentov a zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti 3 – 4 roky, tí tvorili až 31 % zo všetkých opýtaných zamestnancov. nasledujú zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti 4 – 5 rokov, z tých odpovedalo 10,5 % respondentov. Posledné dve skupiny tvoria respondenti pracujúci v spoločnosti 5 – 6 rokov, tí tvorili 6,5 % a zamestnanci pracujúci 6 – 7 rokov tvorili 2 % zo všetkých respondentov.

Atmosféra na pracovisku je dôležitá pre nie len výkon zamestnancov, ale prispieva i k motivácii, uvoľnenosti na pracovisku a k dobrým vzťahom s kolegami. Až 72,5 % respondentov vníma svoje pracovisko ako veľmi príjemné a priateľské. Zamestnanci, ktorí vnímajú atmosféru na pracovisku ako nekonfliktnú, ale oficiálnu, tvoria 10,5 % zo všetkých oslovených respondentov. Až 11,5 % respondentov považuje atmosféru na svojom pracovisku za neutrálnu. Napriek snahe nadriadených udržiavať na pracovisku príjemnú atmosféru, časť zamestnancov vníma atmosféru v spoločnosti ako čisto pracovnú.

Pomer pevnej a pohyblivej zložky mzdy je dôležitá časť spôsobu odmeňovania v spoločnosti. Až 85,5 % zamestnancov je spokojná s pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy a majú pocit, že podiel pohyblivej zložky mzdy je spravodlivý. Avšak 14,5 % zamestnancov nie je spokojných s pomerom pohyblivej a pevnej zložky mzdy a má pocit, že nadriadení zneužívajú možnosť manipulovať s výškou pohyblivej mzdy a namiesto napomenutia a poukázania na chybu zamestnanca, siahnu automaticky na výšku pohyblivej zložky mzdy.

V spoločnosti pracujú zamestnanci na 3 – zmenný chod. Ranná zmena začína o 6.00 a končí 14.00, poobedná zmena začína o 14.00 a končí 22.00 a nočná zmena začína o 22.00 a končí o 6.00 nasledujúci deň. V spoločnosti pracujú rôzne zaneprázdnení zamestnanci, ktorí majú

rodiny alebo iné povinnosti. Preto otázka pracovnej doby je pre určitých zamestnancov veľmi dôležitá. Na otázku, či zamestnancom vyhovuje ich aktuálna pracovná doba odpovedalo 48,5 % zamestnancov „áno“, 21,5 % odpovedalo „skôr áno“, 24 % odpovedalo „skôr nie“ a 6 % respondentov nie je spokojných s aktuálnou pracovnou dobou. V prípade zamestnancov, ktorí nie sú spokojní s pracovnou dobou prevládal ako dôvod starostlivosť o rodinu a deti.

Zamestnanci v spoločnosti AAF International s. r. o. pracujú na pracovných pozíciách, ktoré umožňujú alebo neumožňujú kariérny postup. Kariérny postup môžu dosiahnuť napríklad výrobní pracovníci, ktorí sú povýšení na teamleadera, prípadne až na supervisora. V tom prípade odpovedalo na otázku možnosti kariérneho rastu 43 % respondentov „áno“, 36 % respondentov nie je oboznámených so svojimi kariérnymi možnosťami, preto zvolili odpoveď „neviem“ a nakoniec 21 % respondentov nemá možnosť kariérneho rastu. V prípade, že zamestnanec nemá možnosť kariérneho rastu má možnosť preradenia na inú pracovnú pozíciu, ktorá túto možnosť má.

Spoločnosť si zakladá nie len na kvalitných výrobkoch a spokojnosti zákazníkov, ale taktiež i na dostatočnej motivácii a informovanosti zamestnancov. V súvislosti s otázkou, či sa zamestnanci cítia byť dostatočne motivovaní svojím nadriadeným až 45,5 % respondentov zvolilo odpoveď „áno“ a 32 % respondentov zvolilo odpoveď „skôr áno“. Môžeme teda konštatovať, že je až 77,5 % - ná spokojnosť zamestnancov s mierou motivácie od svojho nadriadeného. Avšak 17,5 % zamestnancov odpovedalo na otázku motivácie „skôr nie“ a 5 % respondentov nepovažujú motiváciu nadriadených za dostatočnú. Z hľadiska informovanosti podriadeného nadriadeným sa vyjadrilo 14 % respondentov, že sú s komunikáciou s nadriadeným maximálne spokojní, 38,5 % zamestnancom vyhovovala aktuálna miera komunikácie s nadriadeným, až 40,5 % zamestnancov sa nad touto otázkou hlbšie nezamýšľalo a nakoniec 7 % zamestnancov nebolo s komunikáciou s nadriadeným vôbec spokojných. Následne znela otázka spokojnosti spätnej väzby od nadriadeného. Len 11,5 % zamestnancov si myslí, že dostávajú dostatočnú spätnú väzbu od svojich nadriadených, 68,5 % odpovedalo na túto otázku „skôr áno“, 13,5 % respondentov odpovedalo „skôr nie“ a na záver 6,5 % respondentov nepovažuje spätnú väzbu od nadriadeného za dostatočnú.

Zamestnanci sa vysokou mierou podieľajú na celkovej prosperite spoločnosti, vytvárajú povest' spoločnosti z hľadiska kvality a prepracovanosti výrobkov. Za svoju snahu a výkon očakávajú primeranú odmenu a informácie o skutočnostiach v spoločnosti. Avšak len 17 %

zamestnancov vníma, že sú dostatočne informovaní o dianí v spoločnosti a 35,5 % respondentov odpovedalo na otázku „skôr áno“. Prevládal však názor, že zamestnanci skôr nie sú dostatočne informovaní a dianie v spoločnosti je im zamlčované nadriadenými pracovníkmi (41,5 % zamestnancov) a našlo sa pár jedincov, 6 % zamestnancov, ktorí nedostávajú žiadne informácie o dianí vo firme. Zamestnanci by ocenili najmä pravidelné informácie o výsledkoch firmy a o plnení výrobného plánu spoločnosti a taktiež informácie z pravidelných mítingov pracovníkov na manažérskych pozíciách a supervisorov. Menší záujem bol o informácie o nových interných predpisoch spoločnosti a o plánovaných nových výrobkoch/produktoch.

Aby sa zabránilo vysokej fluktuácii zamestnancov v spoločnosti, je potrebné nastaviť v spoločnosti také stratégie odmeňovania a motivovania, ktoré budú vyhovovať nie len zamestnávateľovi, ale hlavne zamestnancom spoločnosti. Pomocou anonymného dotazníka som zistila, že zamestnanci si na spoločnosti najviac cenia finančné ohodnotenie a benefity, ktoré im spoločnosť ponúka. Taktiež je pre zamestnancov dôležitá zaujímavosť práce a vzťahy s kolegami na pracovisku. K ich spokojnosti je však menej dôležitá firemná kultúra, vzťahy s nadriadenými a možnosť vzdelávania.

V spoločnosti podľa zamestnancov všeobecne prevláda demokratický štýl vedenia ľudí. Demokratický štýl riadenia ľudí je charakterizované obojstrannou komunikáciou medzi vedúcim a podriadeným. Vedúci sa s podriadenými radí o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, ako aj o postupoch na ich zvládnutie, ktoré sa potom premieta i v hodnotení a odmeňovaní zamestnancov. Len veľmi malé percento zamestnancov, 5,5 %, si myslí, že je v spoločnosti zaužívaný autoritatívny štýl vedenia ľudí.

Spoločnosť AAF International s. r. o. sa zaoberá výrobou kvalitných a podrobne prepracovaných filtračných zariadení. Spoločnosť disponuje k 31. 12. 2018 položkou dlhodobý hmotný majetok v sume 7 816 902 €. To znamená, že firma disponuje, okrem iného, veľkým množstvom strojov a výrobných zariadení potrebných k plynulému výrobnému procesu, preto zamestnanci pracujúci pri výrobných zariadeniach sú často vystavení rôznym javom ovplyvňujúcim ich zdravotný stav (chemikálie, hluk, prašnosť). I keď sa spoločnosť snaží zabezpečiť ochranu a bezpečie pracovníkov na čo najvyššej možnej úrovni, niektorí zamestnanci pociťujú zmeny zdravotného stavu pri práci v spoločnosti. 9,5 % respondentov uviedlo, že zaznamenali zhoršenie sluchu, prípadne podráždenie očí, pokožky pri práci s chemikáliami a 12 % respondentov odpovedalo „skôr áno“ na otázku, či ich práca ovplyvňuje ich zdravotný stav. Naopak väčšia časť

zamestnancov odpovedala „skôr nie“, až 54,5 % a zamestnanci, ktorých zdravotný stav nie je nijak ohrozený, tvoria 24 %.

V spoločnosti AAF International s. r. o. je pestrá škála pracovných pozícií. Zamestnanci majú rôzne pracovné náplne, povinnosti, starosti. Väčšina zamestnancov je spokojná so svojou aktuálnou pracovnou náplňou (86,5%) a len minimálne množstvo by uvítalo zmenu, prípadne sprestrenie pracovných povinností (10,5%), zvyšok zamestnancov nevedel svoju pracovnú náplň posúdiť. Spoločnosť sa snaží využiť svoje výrobné kapacity na čo najvyššiu strojovú i pracovnú vyťaženosť. Z toho dôvodu až 79 % respondentov považuje rozsah svojej pracovnej náplne za dostatočný a nemeni by jej výšku. 6,5 % respondentov by uvítali zníženie množstva svojej pracovnej náplne a 14,5 % zamestnancov nevedelo výšku svojej pracovnej náplne posúdiť. V spoločnosti pracuje široká škála zamestnancov v rôznych vekových kategóriách, s rodinami, priateľmi a záľubami, preto si zamestnanci cenia svoj voľný čas. Takmer všetci zamestnanci sú spokojní so svojou pracovnou dobou (88,5 %) a 9,5 % zamestnancov nie je spokojných so svojou pracovnou dobou. Až 73 % zamestnancov má dostatočný prístup k informáciám, ktoré potrebujú pre výkon svojej práce a 19,5 % respondentov nie je dostatočne informovaných, 7,5 % zamestnancov nevedelo svoju situáciu posúdiť. Pri veľkom počte zamestnancov v spoločnosti sa taktiež objavuje otázka, či sú zamestnanci na správnych pozíciách a či je ich počet na danej pracovnej pozícii primeraný. 4 % zamestnancov má pocit, že na ich oddelení nepracuje primeraný počet zamestnancov a bolo potrebné by ich zredukovať. Väčšina zamestnancov, 87 %, je však s aktuálnym počtom zamestnancov na ich oddelení a nepožadujú žiadnu zmenu.

Nasledovalo zameranie na pracovné podmienky zamestnancov. Pre bezproblémový výkon práce zamestnanca je nutné plné vybavenie pracoviska. 92 % zamestnancov považuje svoje pracovisko za vybavené a obsahujúce všetko potrebné pre výkon ich práce, zvyšných 8 % nepovažovalo svoje pracovisko za spôsobilé pre bezproblémový výkon práce. Z hľadiska sociálneho zariadenia sú takmer všetci zamestnanci spokojní s úrovňou a čistotou sociálnych zariadení v spoločnosti. V oblasti stravovania je zaznamenaná veľká nespokojnosť zamestnancov. V spoločnosti nie je zabezpečená jedáleň a stravovanie pre zamestnancov, strava je hradená zamestnancom vo forme stravných lístkov. Zamestnanci sú spokojní so svojim pracovným časom a 87 % zamestnancov je spokojných s prístupom k technológiám. Pracoviská zamestnancov sú nie len priestorom, kde zamestnanec trávi väčšinu svojho pracovného času, je to i miesto, kde vykonáva náplň svojej práce, preto jeho priestorová, materiálová a technologická vybavenosť je pre zamestnanca kľúčová. Komplexne sú

zamestnanci so všetkými tromi kritériami spokojní, avšak z hľadiska materiálnej vybavenosti je 22,5 % zamestnancov nespokojných s rýchlosťou zásobovania pracoviska materiálom a dostupnosťou požadovaných materiálov (tento problém vzniká kvôli omeškaniu dodávok s materiálom, dodávateľ nestíha vyrábať požadované množstvo materiálu, nedostupnosť materiálu u dodávateľa).

Najhlavnejšie dôvody odchodu zamestnancov zo spoločnosti by mohli byť lepšie finančné ohodnotenie, dostupnosť do zamestnania, zlá organizácia práce, kariérny rast a rodina. Menej dôležité dôvody pre odchod boli organizačné zmeny, nadmerné pracovné zaťaženie, kolektív zamestnancov, nezaujímavá náplň práce, pocit stagnácie, sociálny program a iné.

Pracovná náplň je podľa 5,5 % zamestnancov veľmi náročná, 33,5 % zamestnancov ju považuje za náročnú, viac než polovica, 53,5 % zamestnancov považuje svoju prácu za menej náročnú a 7,5 % respondentov nepovažuje svoju prácu za náročnú.

Kolektívna zmluva je výsledkom kolektívneho vyjednávania. Upravuje vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami alebo zamestnávateľom a odborovou organizáciou. Z hľadiska informovanosti zamestnancov je len 17 % dostatočne oboznámená s informáciami v kolektívnej zmluve, 41 % respondentov nie je dostatočne oboznámená s obsahom kolektívnej zmluvy, 36 % zamestnancov je oboznámená s existenciou kolektívnej zmluvy a disponuje určitými informáciami o obsahu kolektívnej zmluvy a 6 % respondentov nikdy o firemnej kolektívnej zmluve nepočuli.

Zamestnanci spoločnosti AAF International s. r. o. sú hrdí na svoju spoločnosť a až 86,5 % respondentov by odporučilo spoločnosť známemu. Zvyšných 13,5 % by skôr alebo vôbec neodporúčalo spoločnosť AAF International s. r. o..

### **Analýza spokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania**

V nasledujúcej tabuľke je zobrazená spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania v jednotlivých oblastiach a taktiež ich celková spokojnosť. Úplne spokojných bolo 53,71 % respondentov, 35,79 % zamestnancov je skôr spokojná, 7,88 % zamestnancov je skôr nespokojná a 2,62 % respondentov nie je vôbec so systémom odmeňovania spokojných.

**Tabuľka 17: Spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<i>Áno</i>	<i>Skôr áno</i>	<i>Skôr nie</i>	<i>Nie</i>
<i>Spokojnosť so systémom odmeňovania</i>	89,5 %	-	-	10,5
<i>Zrozumiteľnosť systému odmeňovania</i>	19 %	56,5 %	15,5 %	9%
<i>Spokojnosť s finančným ohodnotením</i>	48 %	30,5 %	18,5 %	3 %
<i>Spravodlivosť odmeňovania</i>	32 %	50,5 %	15,5 %	2 %
<i>Plat zodpovedajúci schopnostiam</i>	33,5 %	46 %	17 %	3,5 %
<i>Zdravotná starostlivosť</i>	56 %	15,5 %	20,5 %	8 %
<i>Stravné lístky</i>	100 %	0 %	0 %	0 %
<i>Príspevok pri odchode do dôchodku</i>	20 %	18,5 %	48 %	13,5 %
<i>Príspevok na dovolenku</i>	46,5 %	36 %	17,5 %	0 %
<i>Príspevok na dopravu</i>	61,5 %	29,5 %	7 %	2 %
<i>13. plat</i>	100 %	0 %	0 %	0 %
<i>Príspevok pri životnom jubileu</i>	9,5 %	32 %	39 %	19,5 %
<i>Životné poistenie</i>	5,5 %	21,5 %	44,5 %	28,5 %
<i>Jazykové kurzy, príspevok na vzdelávanie</i>	10,5 %	18,5 %	47 %	24 %
<i>Organizovanie zamestnaneckých akcií, športové aktivity</i>	47,5 %	36 %	16,5 %	0 %
<i>Služobný notebook, automobil</i>	7 %	11,5 %	49 %	32,5 %
<i>Firemný taxík</i>	34,5 %	38,5 %	21 %	6 %
<i>Masáže a relaxačné kúry</i>	18,5 %	27,5 %	35,5 %	19,5 %
<i>Celková spokojnosť so systémom odmeňovania</i>	53,71 %	35,79 %	7,88 %	2,62 %

## Zhrnutie

Na základe výsledkov z anonymného dotazníka musím konštatovať, že zamestnanci v spoločnosti AAF International s. r. o. sú celkovo so systémom odmeňovania spokojní.



Negatívnejšie odpovede mali zamestnanci, ktorí nevyužívajú niekoľko z ponúkaných benefitov, boli to najmä zamestnanci vo vekovej kategórii 20 – 30 rokov a 50 – 60 rokov a na pozícii výrobný pracovník. Úplne rozumie systému odmeňovania 19 % zamestnancov, skôr rozumie systému odmeňovania 56,5 %, 15,5 % skôr nerozumie systému odmeňovania a 9 % respondentov odpovedalo na otázku zrozumiteľnosti systému odmeňovania „nie“. V priemere 78,5 % zamestnancov je spokojných so svojím finančným ohodnotením a 21,5 % zamestnancov by uvítalo zvýšenie finančného ohodnotenia. Až 82,5 % zamestnancov považuje aktuálny systém odmeňovania v spoločnosti za spravodlivý a nemajú žiadne výhrady a zvyšných 17,5 % zamestnancov si myslí, že systém odmeňovania v spoločnosti nie je spravodlivý a vyhovujúci. Až 33,5 % respondentov pokladá svoje finančné ohodnotenie zodpovedajúce svojim schopnostiam, 46 % respondentov skôr vníma finančné ohodnotenie zodpovedajúce ich schopnostiam a vedomostiam a 20,5 % zamestnancov považuje svoje finančné ohodnotenie ako nedostatočné a nezodpovedajúce ich schopnostiam.

Z hľadiska zamestnaneckých výhod a benefitov zamestnanci najviac využívajú stravné lístky, zdravotnú starostlivosť (pravidelné lekárske prehliadky), príspevok na dopravu, 13. plat, príspevok na dovolenku, organizovanie firemných športových akcií, teambuildingov, deň otvorených dverí pre zamestnancov s rodinami a firemný taxík. Naopak najmenej alebo takmer vôbec nevyužívali zamestnanci masáže a relaxačné kúry, služobný automobil a notebook (len pre manažérske pozície, supervisorov), jazykové kurzy a príspevky na vzdelávanie, príspevok pri životnom jubileu a životné poistenie. V priemere je polovica respondentov spokojná s ponukou zamestnaneckých benefitov, 8 % zamestnancov nie je celkom spokojných s ponukou benefitov a 42,5 % zamestnancov sa nepriklonilo ani k jednému názoru. 84,5 % zamestnancov by nedoplnilo žiadny ďalší zamestnanecký bonus a zvyšná časť by uvítala zabezpečenie stravovania v spoločnosti, dopravu do zamestnania, príspevok pri odporúčení zamestnanca.

## **2.7 Analýza spokojnosti vedenia spoločnosti**

Dňa 27. 3. 2020 prebehol riadený rozhovor s jedným zo supervisorov spoločnosti, ktorý odpovedal na 11 otázok týkajúcich sa odmeňovania v spoločnosti a zamestnancov v spoločnosti AAF International s. r. o..

**1. Ako dlho pôsobíte na pracovnej pozícii supervisor?**

*„Na pracovnej pozícii supervisor pracujem od 11. 4. 2015, to znamená že v tejto funkcii pracujem viac než 5 rokov.“ (28)*

**2. Ako by ste definovali súčasný spôsob odmeňovania vo Vašej spoločnosti?**

*„Zamestnancov odmeňujeme na základe ich pracovnej pozície, výkonu, zodpovednosti na pracovisku, náročnosti práce a taktiež na participácii zamestnanca na prosperite spoločnosti.“ (28)*

**3. Ste spokojný s výkonom práce svojich zamestnancov?**

*„Zamestnanci v spoločnosti AAF International s. r. o. sú veľmi zodpovední a pracovití, dodržiavajú výrobný plán, snažia sa plniť termíny objednávok, splňať požiadavky klientov do poslednej bodky. Kvalita ich výkonu a produktov prispieva k vytváraniu dobrého mena spoločnosti.“ (28)*

**4. Akým spôsobom prijímate nových zamestnancov do spoločnosti?**

*„Potenciálnych zamestnancov primárne oslovujeme pomocou pracovných ponúk na internetových stránkach a portáloch. Taktiež sa občas stane, že stály zamestnanec odporučí svojho známeho, kamaráta, ktorý sa ako každý uchádzač zúčastní pracovného pohovoru, na základe ktorého sa rozhodne o jeho prijatí.“ (28)*

**5. Pri otváraní nových pracovných pozícií, spolupracujete pri prijímaní nových zamestnancov s Úradom práce Slovenskej republiky?**

*„Momentálne pri prijímaní zamestnancov nespôlupracujeme s Úradom práce Slovenskej republiky, pretože pri uverejnení inzerátu dostávame takmer okamžitú spätnú väzbu od uchádzačov o ponúknutú pracovnú pozíciu.“ (28)*

**6. Snažíte sa motivovať svojich zamestnancov? Ako?**

*„Zamestnancov sa snažíme neustále motivovať nie len slovne, ale i finančne. Poskytujeme im nie len zamestnanecké výhody a bonusy, ale taktiež zvýšenie mzdy za dlhodobu uspokojivú výsledky a 13. plat. Organizujeme firemný deň otvorených dverí pre zamestnancov s rodinami, kde je zabezpečené občerstvenie, bohatý program a pútavé atrakcie. Taktiež*

*organizujeme výlety do zahraničia, napríklad na vianočné trhy do Viedne a Prahy, do kúpeľov v Gyore. Každý rok je zorganizovaný firemný vianočný večierok s programom, zábavou a finančnými alebo materiálnymi odmenami pre zamestnancov.“ (28)*

**7. Preferujete neformálny alebo formálny prístup k zamestnancom?**

*„V spoločnosti prevláda priateľská a neformálna atmosféra. Priateľské a nekonfliktné vzťahy na pracovisku sú veľmi dôležité, preto preferujem neformálny prístup k zamestnancom avšak nie natoľko, aby nedokázali rešpektovať moje príkazy a požiadavky.“ (28)*

**8. Ako často sú zamestnanci školení v rámci bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci?**

*„Zamestnanci sú školení v rámci bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vždy pri nastúpení do zamestnania a následne 3x ročne. Taktiež zamestnanci absolvujú rôzne procesné školenia pri uvádzaní nového produktu do výroby.“ (28)*

**9. Chystáte nejakú zmenu, inováciu v systéme odmeňovania v spoločnosti?**

*„Nad inováciou momentálneho komplexného systému odmeňovania neuvažujeme, avšak neustále hľadáme spôsoby odmeňovania zamestnancov za ich prínos pre spoločnosť, či v rámci zlepšovacích návrhov alebo riešenia pre vzniknuté problémy. Neustále pridávame dodatky k zmluve pre zamestnancov, ktorí vykazujú výborné výsledky a angažovanosť.“ (28)*

**10. Stretávate sa s nespokojnosťou zamestnancov na aktuálny systém odmeňovania?**

*„Ako v každej spoločnosti sa nájde pár jedincov, ktorí nie sú spokojní s ich mzdovým ohodnotením. Samozrejme sme si vedomí, že takáto skupinka zamestnancov je i v našej firme, avšak pozorne sledujeme výkon každého zamestnanca a v prípade, že vidíme nie len uspokojivý výkon ale i snahu zamestnanca, diskutujeme o prehodnotení finančnej odmeny, ktorá sa prejaví buď dlhodobým zvýšením mzdy alebo vo forme prémie.“ (28)*

## **11. Vnímate a zaujímate sa o problémy zamestnancov s ponukou zamestnaneckých výhod? Navrhujete nejaké riešenie tohto problému?**

*„Zamestnancom poskytujeme širokú škálu výhod a benefitov, ktoré sú využívané buď často a väčším počtom zamestnancov, alebo zriedkavo a len vybraným počtom zamestnancov. Na základe výsledkov z Vášho anonymného dotazníka sme evidovali nespokojnosť so stravovaním v spoločnosti a návrh riešenia tohto problému bol už posunutý riaditeľovi spoločnosti.“ (28)*

### **Zhrnutie**

Supervisor pôsobí v spoločnosti na svojej pracovnej pozícii už viac než 5 rokov. Zamestnanci sú odmeňovaní na základe ich pracovnej pozície, výkonu, zodpovednosti na pracovisku, náročnosti práce a taktiež na participácii zamestnanca na prosperite spoločnosti. Supervisor je s výkonom svojich zamestnancov veľmi spokojný. Ponuka práce pre nových potenciálnych zamestnancov je uskutočňovaná pomocou internetových inzercii a vďaka rýchlej odozve na inzeráty nespokojnosť spoločnosť s Úradom práce Slovenskej republiky. Spoločnosť sa snaží motivovať svojich zamestnancov nie len finančnými výhodami a benefitmi, ale i organizovaním firemných akcií a večierkov. V spoločnosti prevláda priateľská a neformálna atmosféra. Zamestnanci sú v rámci BOZP školení 3x ročne a absolvujú i rôzne iné školenia počas roka. Momentálne spoločnosť nechystá veľkú zmenu v systéme odmeňovania. V spoločnosti existuje skupina zamestnancov, ktorí nie sú spokojní s aktuálnym systémom odmeňovania, avšak ich výkon a výsledky sú sledované nadriadeným. Aktuálna nespokojnosť zamestnancov s riešením stravovania v spoločnosti je momentálne predmetom rokovaní medzi riadiacim pracovníkom a manažérmi spoločnosti.

## **2.8 Analýza trhu práce**

V tejto časti bakalárskej práce sa nachádza analýza nezamestnanosti a analýza pracovnej sily v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji, v ktorom sa spoločnosť AAF International s. r. o. nachádza. Taktiež táto časť obsahuje mzdové šetrenie.

### 2.8.1 Analýza pracovnej sily Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja

Počet obyvateľov na Slovensku v rokoch 2014 – 2019 stúpala a držal sa v priemere na hodnote 5,4 mil. obyvateľov. V Trenčianskom kraji naopak počet obyvateľov každý rok klesá. V posledných 2 sledovaných rokoch klesol počet obyvateľov o 0,25 %.

**Tabuľka 18: Vývoj počtu obyvateľov v Slovenskej republike a v Trenčianskom kraji**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 29)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Počet obyvateľov SR</b>	5 424 569	5 427 842	5 430 795	5 433 203	5 434 803	5 435 330
<b>% zmena</b>	-	0,06	0,05	0,04	0,03	0,01
<b>Počet obyvateľov Trenčianskeho kraja</b>	592 394	593 159	589 935	588 816	587 364	585 882
<b>% zmena</b>	-	0,13	-0,54	-0,19	-0,25	-0,25

### Obyvateľstvo z hľadiska veku a pohlavia v roku 2019

Nasledujúca tabuľka obsahuje zobrazenie obyvateľstva Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja v roku 2019, rozdelené podľa pohlavia a veku obyvateľstva. Môžeme si všimnúť, že od narodenia po 50 – ty rok života prevládajú v Slovenskej republike muži, od 50 – 110 prevláda zastúpenie žien. V Trenčianskom kraji prevládajú muži od 0 – 40 rokov a ženy od 40 – 110 rokov. Následne si môžeme všimnúť, že najvyššie zastúpenie majú obyvatelia v produktívnom veku života, až 68,78 % tvoria obyvatelia od 20 – 70 rokov. Predproduktívny vek 0 – 20 tvorí 21,65 % obyvateľstva a poproduktívny vek 70 – 110 tvorí 9,57 % z celkového počtu obyvateľstva v roku 2019. V Trenčianskom kraji tvorí taktiež produktívna skupina obyvateľstva najväčšiu časť z celkového počtu obyvateľov v Trenčianskom kraji, a to 70,45 %. Predproduktívna skupina obyvateľstva vo veku 0 – 20 rokov života tvorí 19,91 % z celkového počtu obyvateľstva a poproduktívna skupina obyvateľstva vo veku 70 – 110 rokov tvorí 9,64 % z celkového počtu obyvateľstva v Trenčianskom kraji v roku 2019.

**Tabuľka 19: Vývoj obyvateľstva z hľadiska veku a pohlavia v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji v roku 2019**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 29)

	<b>Slovenská republika</b>		<b>% z celku</b>	<b>Trenčiansky kraj</b>		<b>% z celku</b>
	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>		<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	
0 – 10	329 962	314 029	11,79	30 970	29 563	9,36
10 – 20	276 325	262 065	9,86	36 581	25 071	10,55
20 – 30	349 140	333 461	12,51	47 213	34 198	13,93
30 – 40	442 176	419 363	15,79	46 200	43 495	15,34
40 – 50	424 733	407 388	15,25	39 984	43 720	14,32
50 – 60	346 104	357 343	12,88	34 361	40 488	12,80
60 – 70	307 932	366 245	12,35	36 361	45 841	14,06
70 – 80	140 818	220 843	6,64	17 543	25 788	6,41
80 –	48 160	111 786	2,93	7 304	13 270	3,23

### **Životná úroveň obyvateľstva v Slovenskej republike**

Tabuľka zobrazuje analýzu čistých príjmov v domácnosti v Slovenskej republike počas sledovaného obdobia 2014 – 2018. Príjmy v domácnostiach majú rastúci charakter, môžeme teda poznamenať, že životná úroveň obyvateľstva stúpa. V roku 2014 boli čisté príjmy v domácnosti na mesiac na 1 člena 390,17 €, v roku 2015 stúpili o 8,37 % na hodnotu 422,83 €. V roku 2016 príjmy stúpili o 4,28 % na hodnotu 440,92 € na 1 člena domácnosti a v roku 2017 sa zaznamenal taktiež vzrast o 3,38 % na hodnotu 455,83 €. V poslednom sledovanom roku vzrástli príjmy v domácnosti na 1 člena o 3,84 % na hodnotu 473,33 €. Na základe údajov môžeme predpokladať, že v nasledujúcich rokoch budú čisté príjmy domácností i naďalej stúpať. V Trenčianskom kraji je životná úroveň obyvateľstva na trošku vyššej úrovni oproti hodnotám priemerných príjmov domácností v Slovenskej republike. Najvyšší nárast je zaznamenaný z roku 2014 na rok 2015, keď príjmy vzrástli o 9,16 %. (30)

**Tabuľka 20: Príjmy v domácnosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 30)

<i>Príjmy v EUR</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Čisté peňažné príjmy v domácnosti/rok</b>	13 678	14 866	15 528	16 053	16 717
<b>Čisté peňažné príjmy v domácnosti/mesiac</b>	1 139,83	1 238,83	1 294	1 337,75	1 393,08

<i>% zmena</i>	-	8,69 %	4,45 %	3,38 %	4,14 %
<i>Čisté peňažné príjmy na 1 člena domácnosti/rok</i>	4 682	5 074	5 291	5 470	5 680
<i>Čisté peňažné príjmy na 1 člena domácnosti/mesiac</i>	390,17	422,83	440,92	455,83	473,33
<i>% zmena</i>	-	8,37 %	4,28 %	3,38 %	3,84 %
<i>Čisté príjmy na 1 člena domácnosti v Trenčianskom kraji</i>	404,19	441,22	460,62	478,4	497,6
<i>% zmena</i>	-	9,16 %	4,40 %	3,86 %	4,01 %

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené priemerné výdavky v domácnosti v Slovenskej republike a v Trenčianskom kraji. Priemerné výdavky v Slovenskej republike rovnako ako príjmy majú rastúci charakter. To je spôsobené nie len zvyšovaním ceny nevyhnutných výdajov (potraviny, doprava, energie, nájom, mobilné poplatky, atď.), ale i zvyšovaním nárokov a požiadaviek obyvateľov. Najvyšší nárast je zaznamenaný z roku 2014 na rok 2015 a to až o 10,21 %. V rámci Trenčianskeho kraja sa nie len príjmy držia nad priemernými hodnotami, ale i výdaje na 1 člena domácnosti sa mierne pohybujú nad priemerom. Najvyšší nárast je zaznamenaný v roku 2015 a to o 22,13 %. Následne rástli hodnoty v intervale od 1,75 – 3,13 %.

**Tabuľka 21: Výdavky v domácnosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 31)

<i>Výdavky v EUR</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>Čisté peňažné výdavky v domácnosti/rok</i>	11 279	12 465	12 622	12 897	13 211
<i>Čisté peňažné výdavky v domácnosti/mesiac</i>	939,92	1 038,75	1 051,83	1 074,75	1 100,92
<i>% zmena</i>	-	10,52 %	1,26 %	2,18 %	2,44 %
<i>Čisté peňažné výdavky na 1 člena domácnosti/rok</i>	3 860	4 254	4 301	4 394	4 489
<i>Čisté peňažné výdavky na 1 člena domácnosti/mesiac</i>	321,67	354,5	358,42	366,17	374,08
<i>% zmena</i>	-	10,21 %	1,11 %	2,16 %	2,16 %
<i>Čisté výdavky na 1 člena domácnosti v Trenčianskom kraji</i>	322,43	393,78	400,66	413,21	421,60

<i>% zmena</i>	-	22,13 %	1,75 %	3,13 %	2,03 %
----------------	---	---------	--------	--------	--------

## 2.8.2 Analýza nezamestnanosti

V nasledujúcej časti sa zaoberám analýzou nezamestnanosti v Slovenskej republike a v Trenčianskom kraji, v ktorom spoločnosť AAF International s. r. o. sídli. Analýza nezamestnanosti je uskutočnená pre sledované obdobie v rokoch 2014 – 2018.

### Analýza nezamestnanosti v Slovenskej republike a v Trenčianskom kraji

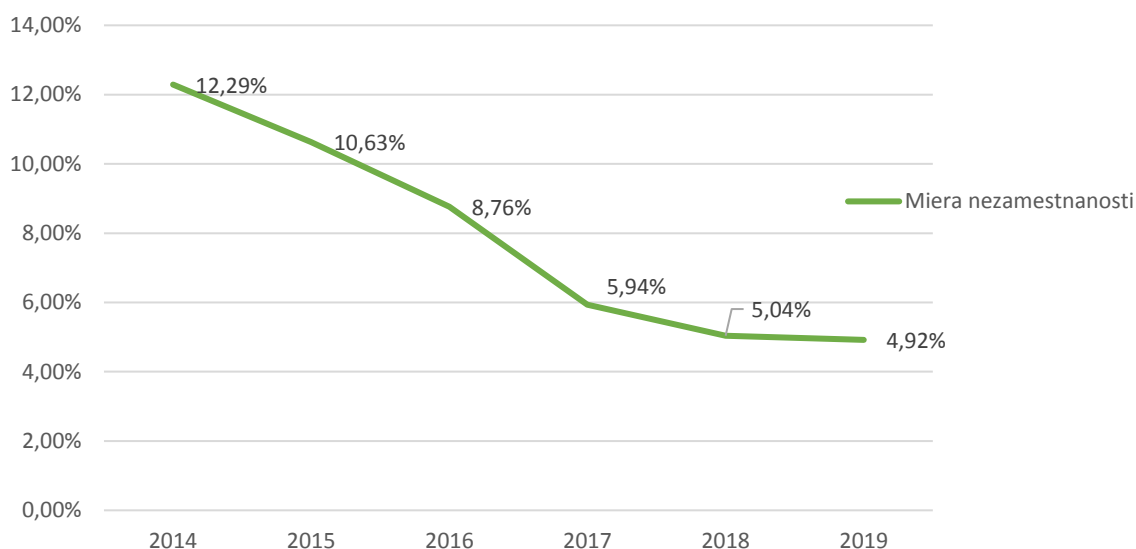
Nasledujúca tabuľka obsahuje evidenciu nezamestnanosti v Slovenskej republike v období od roku 2014 po rok 2019. Tabuľka obsahuje aktuálne informácie a taktiež percentuálne zmeny oproti predošlým obdobiam. Táto analýza bola vypracovaná pomocou údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky a Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. Nezamestnanosť na Slovensku má klesajúci charakter a priemerný počet evidovaných nezamestnaných obyvateľov každým rokom klesá, taktiež ako miera nezamestnanosti na Slovensku. Najvyššia evidovaná nezamestnanosť bola v roku 2014, na úrovni 12,29 % nezamestnaných z celkového počtu obyvateľov v Slovenskej republike. Najvyšší pokles nezamestnaných bol evidovaný v roku 2017, kde bol zaznamenaný pokles až o 2,82 %. (32)

#### Tabuľka 22: Nezamestnanosť v Slovenskej republike

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
<i>Počet nezamestnaných obyvateľov</i>	358 697	314 203	267 133	223 096	216 752	209 842
<i>Miera nezamestnanosti v Slovenskej republike</i>	12,29%	10,63%	8,76%	5,94%	5,04%	4,92%
<i>% zmena</i>	-	-1,66 %	-1,87 %	-2,82 %	-0,9 %	-0,12 %
<i>Počet uchádzačov o zamestnanie</i>	331 733	286 825	237 977	161 915	138 198	135 517





**Graf č. 6: Vývoj miery nezamestnanosti v Slovenskej republike**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

## Nezamestnanosť z hľadiska veku

Nezamestnanosť sa dotkla každej vekovej kategórie. Nasledujúca tabuľka obsahuje počet nezamestnaných obyvateľov Slovenskej republiky z hľadiska veku. Najväčšiu skupinu nezamestnaných z hľadiska veku v roku 2018 tvorí produktívna skupina obyvateľstva vo veku od 25 rokov do 55 rokov života. V tejto skupine sa nachádzajú i absolventi vysokých škôl, ktorí si nestihli alebo si nie sú schopní nájsť zamestnanie ihneď po absolvovaní vysokej školy. Ďalej nasleduje skupina v poproduktívnom veku – obyvatelia vo veku 55 rokov a starší. Táto skupina nezamestnaných osôb tvorí až 0,57% z celkovej populácie Slovenskej republiky. V tejto skupine sa nachádzajú obyvatelia Slovenska v dôchodku, s vážnymi zdravotnými problémami. Najmenšiu skupinu nezamestnaných tvoria obyvatelia od 0 – 25 rokov. Ide najmä o novorodené deti, študentov základných, stredných a vysokých škôl, ktorí ešte nie sú schopní nájsť si stále zamestnanie. (32)

**Tabuľka 23: Nezamestnanosť podľa veku v Slovenskej republike**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

	2014	2015	2016	2017	2018	% podiel
<i>do 25 rokov</i>	65 469	51 982	38 983	25 355	20 644	0,38 %
<i>25 - 54 rokov</i>	258 497	234 225	194 075	136 832	117 855	2,16 %
<i>55 rokov a viac</i>	49 787	48 172	43 073	33 396	31 303	0,57 %

Nasledujúca tabuľka obsahuje analýzu nezamestnanosti z hľadiska veku v Trenčianskom kraji v sledovaných rokoch 2014 až 2018. Rovnako ako na celom území Slovenska tak i v Trenčianskom kraji klesá nezamestnanosť z hľadiska veku v každej vekovej kategórii. Najviac zastúpenou vekovou skupinou nezamestnaných obyvateľov Trenčianskeho kraja patria obyvatelia vo veku 25 – 54 rokov, v produktívnom veku, a tvoria 1,29 % zo všetkých obyvateľov Trenčianskeho kraja. Nasleduje veková skupina v poproduktívnom veku, 55 rokov a viac, a tí tvoria 0,39 % zo všetkých obyvateľov Trenčianskeho kraja. Najmenej zastúpenou skupinou sú nezamestnaní obyvatelia vo veku od 0 – 25 rokov, tzv. predproduktívna skupina obyvateľstva, a tí tvoria 0,21 % zo všetkých obyvateľov Trenčianskeho kraja.

**Tabuľka 24: Analýza nezamestnanosti z hľadiska veku v Trenčianskom kraji**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% podiel</b>
<b>do 25 rokov</b>	5 736	4 069	2 818	1 595	1 233	0,21 %
<b>25 - 54 rokov</b>	21 181	17 931	13 747	9 017	7 582	1,29 %
<b>55 rokov a viac</b>	4 849	4 300	3 683	2 587	2 312	0,39 %

### **Analýza nezamestnanosti z hľadiska dosiahnutého vzdelania**

Nezamestnanosť sa nedotýka len nevyučených a neznalých obyvateľov, ale i vysokovzdelaných ľudí s kvalitným vzdelaním. Nasledujúca tabuľka obsahuje analýzu nezamestnanosti z hľadiska dosiahnutého vzdelania v Slovenskej republike v sledovaných rokoch. Najvyššiu skupinu nezamestnaných v Slovenskej republike tvorili obyvatelia, ktorí dosiahli nižšie stredné odborné vzdelania, stredné odborné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie alebo úplné stredné všeobecné vzdelanie. Táto skupina tvorila až 1,69 % zo všetkých obyvateľov Slovenskej republiky. Nasledovali nezamestnaní obyvatelia, ktorí dosiahli len základné vzdelanie alebo sú úplne bez vzdelania, tí tvorili 1,03 % z celkového počtu obyvateľov Slovenska. Menej zastúpení boli obyvatelia, ktorí dosiahli 1. – 3. stupeň vysokoškolského vzdelania. Najmenej zastúpenou nezamestnanou skupinou z hľadiska dosiahnutého vzdelania boli obyvatelia s vyšším odborným vzdelaním, ktorí tvorili len 0,01 % zo všetkých obyvateľov Slovenskej republiky.

**Tabuľka 25: Nezamestnanosť z hľadiska dosiahnutého vzdelania Slovenskej republiky**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% podiel</b>
<b><i>Základné vzdelanie a bez vzdelania</i></b>	107 089	98 115	83 611	64 383	55 973	1,03 %
<b><i>Stredné odborné vzdelanie</i></b>	230 468	201 318	160 805	107 051	92 393	1,69 %
<b><i>Vyššie odborné vzdelanie</i></b>	1 928	1 540	1 376	892	773	0,01 %
<b><i>Vysokoškolské vzdelanie 1.-3. stupňa</i></b>	34 208	33 099	30 213	22 906	20 396	0,37 %

Nasledujúca tabuľka obsahuje analýzu nezamestnanosti z hľadiska dosiahnutého vzdelania v Trenčianskom kraji. Najväčšie zastúpenie mali nezamestnaní obyvatelia, ktorí dosiahli nižšie stredné odborné vzdelania, stredné odborné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie alebo úplné stredné všeobecné vzdelanie, táto skupina tvorila až 1,3 % zo všetkých obyvateľov Trenčianskeho kraja. Nasledovali obyvatelia, ktorí dosiahli 1. – 3. stupeň vysokej školy, ktorí tvorili 0,32 % zo všetkých obyvateľov Trenčianskeho kraja. Menšie zastúpenie nezamestnaných obyvateľov dosiahli obyvatelia so základných vzdelaním a bez vzdelania – len 0,25 % zo všetkých obyvateľov Trenčianskeho kraja. Rovnako ako v celej Slovenskej republike, i v Trenčianskom kraji majú najmenšie zastúpenie obyvatelia s vyšším odborným vzdelaním.

**Tabuľka 26: Nezamestnanosť z hľadiska dosiahnutého vzdelania v Trenčianskom kraji**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% podiel</b>
<b><i>Základné vzdelanie a bez vzdelania</i></b>	4 936	4 004	2 863	1 854	1 490	0,25 %
<b><i>Stredné odborné vzdelanie</i></b>	23 169	18 693	14 338	9 073	7 658	1,30 %
<b><i>Vyššie odborné vzdelanie</i></b>	83	89	95	71	75	0,01 %
<b><i>Vysokoškolské vzdelanie 1.-3. stupňa</i></b>	3 576	3 309	2 943	2 196	1 897	0,32 %

### **Ponuka a dopyt po kľúčových pracovných profesiách**

Portál Profesia slúži spoločnostiam, ktoré hľadajú zamestnancov a taktiež slúži uchádzačom o zamestnanie. Neustále zlepšujú a vyvíjajú nové produkty a okrem širokej ponuky online služieb sa sústreďujú aj na úspešné akcie ( 35).

Je to miesto, kde sa stretáva ponuka práce s dopytom po práci. V marci 2020 bolo zaznamenaných na tomto portáli až 29 ponúk práce pre výrobného pracovníka v Trenčianskom kraji, čo je pre spoločnosť AAF International s. r. o. kľúčová pracovná pozícia, o ktorú má najväčší záujem. Ďalšími kľúčovými pracovnými pozíciami sú personalista, kontrolór kvality, špecialista inžinieringu a špeditér, pričom na danom portáli boli zaznamenané taktiež v marci 2020 7 ponúk práce pre personalistu, 21 ponúk práce pre kontrolóra kvality, 3 ponuky práce na pracovnú pozíciu špecialistu inžinieringu a 28 ponúk pre špeditéra (35).

## 2.9 Mzdové šetrenie

Nasledujúca podkapitola obsahuje analýzu hodnôt priemerných hrubých miezd v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji, rozdelenie hrubých miezd podľa profesii vo vybranej spoločnosti AAF International s. r. o.. Nasledujúca tabuľka obsahuje hodnoty priemerných hrubých miezd počas sledovaného obdobia. Priemerná hrubá mzda má rastúci charakter ako v Slovenskej republike tak i konkrétne v Trenčianskom kraji. V roku 2014 je výška priemernej hrubej mzdy na Slovensku 858 €, v Trenčianskom kraji je to o 35 € menej, a to 823 €. Následne v Slovenskej republike nastal nárast o 2,91 % na hodnotu 883 €, avšak v Trenčianskom vzrástla hrubá mzda až o 6,08 % na hodnotu 873 €. V roku 2016 nastal nárast o 3,28 % na hodnotu 912 € a v Trenčianskom kraji narástla výška hrubej mzdy až na hodnotu 911 €. V roku 2017 je hodnota hrubej mzdy v Slovenskej republike 954 € a v Trenčianskom kraji je prvý krát výška hrubej mzdy vyššia než priemerná výška hrubej mzdy v Slovenskej republike, a to 971 €. V poslednom roku 2018 je zaznamenaný najvyšší nárast, až 6,18 % v Slovenskej republike a 7 % v Trenčianskom kraji. Priemerná výška hrubej mzdy tak prvý krát prekročila hranicu 1 000 €. (29)

**Tabuľka 27: Vývoj hrubej mzdy v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 29)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><i>Vývoj minimálnej mzdy</i></b>	352 €	380 €	405 €	435 €	480 €
<b><i>Priemerná hrubá mzda v Slovenskej republike</i></b>	858 €	883 €	912 €	954 €	1 013 €
<b><i>% zmena</i></b>	-	2,91 %	3,28 %	4,61 %	6,18 %

<b>Priemerná hrubá mzda v Trenčianskom kraji</b>	823 €	873 €	911 €	971 €	1 039 €
<b>% zmena</b>	-	6,08 %	4,35 %	6,59 %	7,00 %

Nasledujúca tabuľka obsahuje priemerné hodnoty hrubých miezd podľa pracovných pozícií v Slovenskej republike a v Trenčianskom kraji. Trenčiansky kraj je taktiež považovaný za jedno z centier automobilového a strojného priemyslu v Slovenskej republike. Z tohto dôvodu je ohodnotenie pracovníkov v tomto odvetví nadpriemerné. Najlepšie ohodnotení zamestnanci spoločnosti AAF International s. r. o. sú samozrejme riaditeľ spoločnosti a zamestnanci na manažérskych postoch. Nasledujú pracovníci na pracovnej pozícii supervisor a teamleader. Hodnotenie pracovných pozícií v Trenčianskom kraji je oproti priemerným hodnotám na území Slovenskej republiky na lepšej úrovni. Priemerná hrubá mzda na ostatných pozíciách sa pohybuje od 910 € - 1 055 €. (34)

**Tabuľka 28: Priemerné hrubé mzdy na vybraných pracovných pozíciách**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 34)

	<b>2018</b>	
	<b>Slovenská republika</b>	<b>Trenčiansky kraj</b>
<b>Riaditeľ spoločnosti</b>	5 637 €	5 819 €
<b>HR Manager</b>	2 875 €	3 236 €
<b>Production Manager</b>	3 106 €	3 449 €
<b>Logistic Manager</b>	2 769 €	3 194 €
<b>Quality Manager</b>	2 738 €	3 146 €
<b>Engineering</b>	3 243 €	3 303 €
<b>Personálny pracovník</b>	965 €	990 €
<b>Mzdová účtovníčka</b>	936 €	975 €
<b>Supervisor</b>	2 150 €	2 721 €
<b>Teamleader</b>	1 350 €	1 580 €
<b>Výrobný pracovník</b>	795 €	955 €
<b>Obchodný špecialisti</b>	806 €	943 €
<b>Špeditér</b>	907 €	970 €
<b>Skladník</b>	757 €	910 €
<b>Kontrolóri kvality</b>	979 €	960 €

<b>Špecialisti na ekológiu</b>	901 €	932 €
<b>Špecialisti inžinieringu</b>	1 005 €	1 055 €
<b>Špecialisti na výrobný proces</b>	910 €	930 €

### **Zamestnanecké výhody a benefity v Slovenskej republike**

Finančné ohodnotenie a odmeny nie sú jedinou formou motivácie spoločnosti pre spokojnosť svojich zamestnancov. Každá spoločnosť poskytuje svojim zamestnancov rôznu škálu zamestnaneckých benefítov a výhod. Zamestnanecké výhody a benefity by mali predovšetkým motivovať zamestnancov nie len v zamestnaní zotrvať ale i prispievať k lepším pracovným výkonom. (34)

### **Medzi najžiadanejšie benefity na Slovensku patria:**

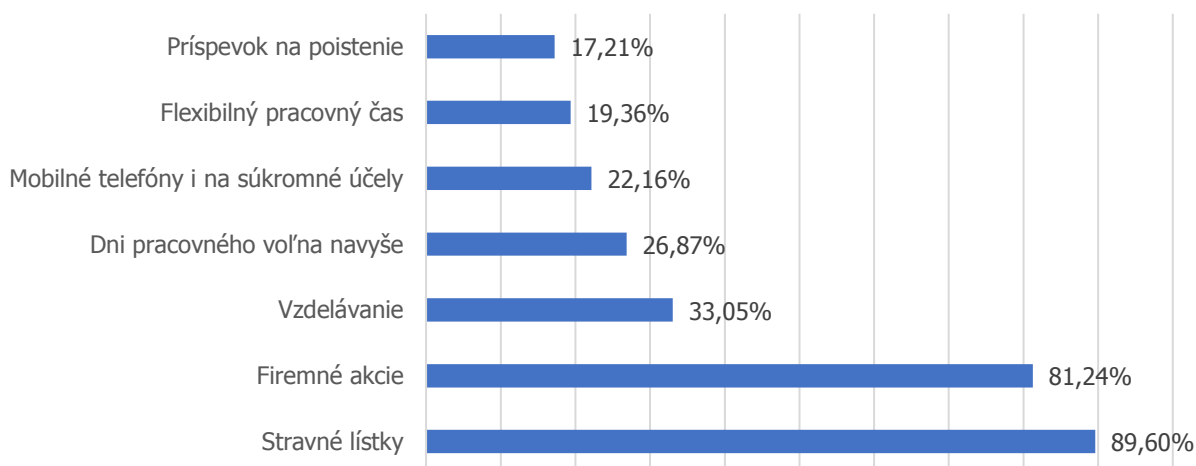
- flexibilný pracovný čas,
- firemné akcie a teambuildingy,
- 13. plat,
- dovolenka nad rámec zákona,
- príspevok na zdravotnú starostlivosť a vzdelanie,
- home office (možnosť pracovať z domu),
- doprava do práce zadarmo,
- skrátený pracovný týždeň,
- stravné lístky,
- sick days,
- platené krátkodobé ochorenie (bez nutnosti PN),
- služobné auto/mobil/notebook i na súkromné účely. (34)

### **Medzi najviac využívané zamestnanecké benefity v Trenčianskom kraji patria:**

- stravné lístky,
- mobilné telefóny a úhrady nákladov spojených so súkromnými hovormi,
- príspevok na poistenie,
- vzdelávanie,
- dni pracovného voľna navyše,

- firemné akcie,
- flexibilný pracovný čas. (34)

Nasledujúci graf zobrazuje mieru využívania jednotlivých zamestnaneckých benefitov v Trenčianskom kraji.



**Graf č. 7: Najčastejšie poskytované benefity v Trenčianskom kraji**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 34)

## 2.10 Analýza konkurenčných spoločností z hľadiska odmeňovania

Medzi najhlavnejšie konkurenčné spoločnosti analyzovanej spoločnosti AAF International s. r. o. v Trenčianskom kraji patria:

- FUSO INDUSTRIES SLOVAKIA S. R. O.,
- DAEJUNG EUROPE S. R. O.,
- HANON SYSTEMS SLOVAKIA S. R. O.,
- VERTIV SLOVAKIA A. S..

Zmienené spoločnosti sú taktiež ako spoločnosť AAF International s. r. o. zaradené do veľkostnej skupiny ako veľká účtovná jednotka (nad 250 zamestnancov), vďaka čomu patria medzi najhlavnejšie konkurenčné spoločnosti v Trenčianskom kraji. Napriek snahe kontaktovať zmienené spoločnosti o poskytnutie informácií o systéme odmeňovania, nebola táto snaha úspešná a nepodarilo sa zistiť žiadne podrobnejšie informácie. Taktiež nie sú dostupné i žiadne informácie na internetových stránkach spoločností, nie sú žiadne inzeráty ani ponuky pracovných pozícií, preto nebolo možné spoločnosti dostatočne analyzovať pomocou analýzy konkurenčných spoločností z hľadiska odmeňovania.

## Zhrnutie

Počet obyvateľov Slovenskej republiky neustále narastá. Naopak počet obyvateľov v Trenčianskom kraji neustále klesá či už z dôvodu odchodu obyvateľov za prácou alebo vzdelaním do iných častí Slovenska alebo odchodom mladých ľudí za lepšími pracovnými podmienkami alebo vzdelaním do zahraničia. Príliš veľká migrácia obyvateľov Trenčianskeho kraja môže spôsobiť nedostatok pracovných síl pre spoločnosť AAF International s. r. o. i pre ostatné okolité spoločnosti. Najviac zastúpenou skupinou obyvateľstva v Slovenskej republike z hľadiska veku sú obyvatelia v produkčnom veku. Obyvatelia vo veku 20 – 30 rokov tvoria 12,51 % zo všetkých obyvateľov Slovenska, skupina vo veku 30 – 40 rokov tvorí 15,79 % zo všetkých obyvateľov Slovenska, obyvatelia vo veku 40 – 50 rokov tvoria 15,25 % zo všetkých obyvateľov. Rovnaké hodnoty dosiahli i obyvatelia Trenčianskeho kraja, t. z. že väčšinu obyvateľstva ako Slovenskej republiky tak i konkrétne Trenčianskeho kraja tvoria pracujúci obyvatelia, ktorí prispievajú k správne fungovaniu ekonomiky Slovenska.

Životná úroveň obyvateľov Slovenskej republiky bola analyzovaná pomocou čistých príjmov a výdavkov v domácnostiach na 1 člena domácnosti. Pomocou analýzy bolo zistené, že príjmy domácností sú v priemere o 100 € vyššie než výdavky domácností. I keď priemerné príjmy obyvateľstva stúpajú, stúpajú i výdavky obyvateľov na udržanie svojej stávajúcej životnej úrovne. Čisté peňažné príjmy na 1 člena domácnosti boli v roku 2014 390,17 € v Trenčianskom kraji bola priemerná hodnota príjmov o trochu vyššia v hodnote 404,19 €. V roku 2015 stúpili čisté príjmy na 1 člena domácnosti na hodnotu 422,83 €, v Trenčianskom kraji bol zaznamenaný nárast o 9,16 % na hodnotu 441,22 €. V roku 2016 stúpila hodnota priemerných čistých príjmov v Slovenskej republike o 4,28 % a v Trenčianskom kraji stúpila o 4,40 %. V roku 2017 sa nárast zmenšoval a to o 3,38 %, na hodnotu 455,83 € a v Trenčianskom kraji taktiež stúpila hodnota o 3,86 % na hodnotu 478,4 €. Nakoniec v roku 2018 bola v Slovenskej republike zaznamenaná priemerná výška mesačných čistých príjmov v domácnosti na 1 člena 473,33 € a v Trenčianskom kraji bola hodnota 497,6 €. V prípade výdavkov bol rast zaznamenaný v pomerne rovnakom tempe ako u príjmov. Najvyšší nárast bol zaznamenaný v roku 2015, keď hodnota priemerných mesačných výdavkov na 1 člena domácnosti stúpila v Slovenskej republike o 10,21 % na hodnotu 354,5 € a v Trenčianskom kraji stúpila o 22,13 % na hodnotu 393,78 €.



Nezamestnanosť v Slovenskej republike každým rokom klesá. Slovenský trh je čoraz viac atraktívnejší pre zahraničné spoločnosti nie len vďaka nespočetnému množstvu nevyužitých potenciálnych výrobných priestorov, dopytu po nových a lepších produktoch, ale i vďaka množstvu nevyužitej pracovnej sily na území Slovenskej republiky. Miera nezamestnanosti v Slovenskej republike je aktuálne na rekordnom minime. Na začiatku sledovaného obdobia, v roku 2014, bola miera nezamestnanosti 12,29 %. Počas 4 sledovaných rokov klesla táto hodnota až na 5,04 %. V roku 2019 sa táto hodnota dokonca prepadla pod 5 %. Z hľadiska veku môžeme konštatovať, že najviac nezamestnaných, až 2,16 % z celkového počtu obyvateľov Slovenskej republiky, patrí práve skupine obyvateľstva v produktívnom veku života, to znamená vo veku od 25 do 54 rokov. V Trenčianskom kraji patrí táto skupina taktiež medzi najviac zastúpenú skupinu nezamestnaných obyvateľov. I keď v Slovenskej republike je veľa vzdelaných i skúsených obyvateľov, veľa z nich nemôže nájsť prácu v odvetví, ktorému sa chcú venovať alebo v oblasti, v ktorej chcú pôsobiť, alebo prácu odpovedajúcu ich vedomostiam a schopnostiam. Až 1,69 % zo všetkých obyvateľov Slovenska tvoria nezamestnaní obyvatelia s ukončeným nižším stredným odborným vzdelaním, stredným odborným vzdelaním, úplným stredným odborným vzdelaním alebo úplným stredným všeobecným vzdelaním. Za nimi hneď nasleduje skupina bez vzdelania alebo s ukončeným základným vzdelaním. Najlepšie sa zamestnávajú obyvatelia s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. V Trenčianskom kraji je rovnaká situácia ako v celej Slovenskej republike. Najväčší problém sa zamestnať má skupina obyvateľstva s ukončeným stredným vzdelaním.

V Trenčianskom kraji je neustále dostatočné množstvo pracovných síl i pracovných ponúk. Spoločnosť AAF International s. r. o. nemá problém s hľadaním potenciálnych zamestnancov. priemerná hrubá mzda sa na Slovensku neustále zvyšuje. Môže za to neustále sa zvyšujúca životná úroveň a náklady obyvateľov. Výška hrubej mzdy je momentálne na najvyššej úrovni ako v Trenčianskom kraji, tak i v celej Slovenskej republike. Okrem lákavej finančnej odmeny za vykonanú prácu, sú pre zamestnancov dôležité i zamestnanecké výhody a bonusy. Spoločnosť AAF International s. r. o. poskytuje svojim zamestnancom pestrý výber rôznych zamestnaneckých výhod a benefitov. Keďže spoločnosť AAF International s. r. o. nemá v Trenčianskom kraji výraznú konkurenciu a žiadna spoločnosť sa nezoberá priamo len výrobou kvalitných filtračných zariadení do vzduchotechnických zariadení, nebola možná ani potrebná analýza konkurenčných spoločností.

## **2.10 Zhrnutie analýzy súčasného stavu riešenej problematiky spoločnosti**

V tejto kapitole sa zaoberám analyzovaním zistených nedostatkov spoločnosti ale taktiež i zistených predností spoločnosti z použitých analýz.

### **2.10.1 Pozitívne stránky spoločnosti AAF International s. r. o.**

Spoločnosť AAF International s. r. o. pôsobí na trhu už niekoľko rokov. Poskytuje kvalitné služby v oblasti výroby rôzneho portfólia výrobkov - vzduchové filtre pre klimatizačné zariadenia, filtre na čistý vzduch v automobiloch, vzduchové filtre, filtre pre čisté priestory, HEPA filtre. Firma sa zaoberá výrobou filtrov na sériovú i zákazkovú výrobu. Pri výrobe výrobku sa kladie dôraz na nasledujúce kritériá – typ filtra (jeho plánované využitie, prostredie v ktorom bude používaný a jeho účel), materiál (plast, drevo, kov), rozmery filtra, rozmery a hustota „packov“ (špeciálne vyrábaný filtračný papier), tesnenie filtra, silikónový gél.

Spoločnosť vykazovala za posledné roky veľmi uspokojivé výsledky a povesť spoločnosti sa medzi potenciálnymi klientmi len zlepšovala, z toho dôvodu sa rozhodla spoločnosť v roku 2017 výrazne zväčšiť svoje výrobné kapacity. Vybudovala nové výrobné priestory, obstarala niekoľko výrobných strojov a zariadení, enormne zvýšila množstvo pracovnej sily v spoločnosti (zo 70 na 213 zamestnancov). Zabezpečila fixný a stabilný príjem niekoľkým domácnostiam a zamestnancom.

Zamestnanci v spoločnosti AAF International s. r. o. sú neustále motivovaní množstvom zamestnaneckých výhod a benefítov, medzi ktoré patria napríklad stravné lístky, príspevok na dovolenku, príspevok na dopravu do zamestnania, príspevok pri životnom jubileu, príspevok pri odchode do dôchodku, príspevok pri odporúčení nového zamestnanca, firemný taxík, jazykové a vzdelávacie kurzy, atď. Spoločnosť sa stará nie len o vzdelanie svojich zamestnancov, ale taktiež sa snaží vytvárať priateľské a pozitívne vzťahy na pracovisku organizovaním firemných akcií, dní otvorených dverí pre zamestnancov s rodinami, teambuildingy, výlety do zahraničia. V spoločnosti pracujú rôzne vekové kategórie zamestnancov, niektorí sú v spoločnosti krátko, iní sú lojálni a verní spoločnosti AAF International s. r. o. dlhé roky. Svoje pracovisko nevnímajú len ako priestor, kde vykonávajú svoju prácu, ale nachádzajú tam nové priateľstvá a budujú si uvoľnenú atmosféru. Zamestnanci sú taktiež spokojní so svojimi nadriadenými a cítia sa nimi dostatočne

motivovaní a informovaní o aktuálnej situácii v spoločnosti. Aktuálny systém odmeňovania v spoločnosti vyhovuje takmer všetkým zamestnancom a cítia sa spravodlivo ohodnotení na základe ich výkonu a schopností. I keď náklady na zamestnancov neustále rastú, priamo úmerne s nimi taktiež rastie finančné ohodnotenie zamestnancov.

### **2.10.1 Negatívne stránky spoločnosti**

Spoločnosť AAF International s. r. o. má pomerne vysokú mieru fluktuácie a zamestnanci pomerne často opúšťajú z rôznych dôvodov. Taktiež i mzdová rentabilita a produktivita každým rokom klesá.

Spoločnosť sa zaoberá výrobou rôznych typov filtračných zariadení, to znamená, že zamestnanci pracujú pri ťažkých a nebezpečných strojoch, kde im vzniká nie len riziko ohrozenia zdravia, ale i poškodenie sluchu alebo zraku. Mnoho zamestnancov pracuje s nebezpečnými chemikáliami alebo chemickými zlúčeninami, ktoré im môžu spôsobiť podráždenie kože, ekzém, popáleniny alebo i vážnejšie ohrozenie zdravia. I keď zamestnanci nepovažujú svoju prácu za namáhavú, určite ide o náročnú a fyzicky vyčerpávajúcu prácu.

Napriek tomu, že je pre zamestnancov prístupná široká škála zamestnaneckých výhod bonusov, nie sú naplno alebo takmer vôbec využívané. Na druhú stranu sú výhody, ktoré zamestnancov nie sú poskytnuté a je oň veľký záujem. Všetci zamestnanci spoločnosti vyjadrili svoju nespokojnosť s aktuálnym riešením stravovania v spoločnosti. Spoločnosť nemá zabezpečenú teplú stravu pre zamestnancov ani možnosť zabezpečenia externej spoločnosti ponúkajúcej catering. Taktiež je veľká nespokojnosť s nezabezpečením dopravy do zamestnania zamestnancom, ktorých bydlisko je viac než 20 km od spoločnosti.

### **2.10.2 Vplyv prostredia na systém odmeňovania**

Spoločnosť AAF International s. r. o. disponuje dostatočnými finančnými prostriedkami, aby bol zabezpečený plynulý a neprerušovaný chod výroby. Podľa výsledkov analýzy nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia sme zistili, že síce výnosy spoločnosti každý rok stúpajú, z dôvodu výstavby novej výrobnéj haly prudko narástli i náklady a s tým spojené výdavky na obstaranie materiálu, osobné náklady, náklady na energie, atď., a to zapríčinilo pokles výsledku hospodárenia do záporných hodnôt. Avšak očakávame, že

spoločnosť bude v nasledujúcich rokoch splácať svoje záväzky, ktoré sa enormne navýšili práve z dôvodu výstavby novej výrobnéj haly a bude tak mať dostatok finančných prostriedkov, ktoré môžu byť využité na odmeňovanie zamestnancov a zmeny alebo inováciu v systéme odmeňovania.

Systém odmeňovania v spoločnosti momentálne nie je ohrozený vplyvom zásahu štátu, prípade zmenou daňovej sadzby dane z príjmu. To znamená, že ani zamestnávateľ, ani zamestnanec nebude musieť zo svojho príjmu odvádzať vyššiu sumu. Ekonomika Slovenskej republiky i Európskej Únie sa neustále snaží vytvárať primerané pracovné podmienky pre všetkých zamestnancov, vytvárať nové pracovné miesta a podporiť prosperitu ekonomického rastu.

I keď počet obyvateľov Slovenskej republiky neustále stúpa, Trenčiansky kraj má opačný problém, počet obyvateľov neustále ubúda. To môže do budúcnosti znamenať nedostatok pracovných síl pre spoločnosť AAF International s. r. o.. Výška reálnej a nominálnej mzdy pre zamestnancov v strojárskom priemysle neustále stúpa, čo je pozitívne pre zamestnancov spoločnosti. Rastie taktiež výška priemernej hrubej mzdy, čo spôsobuje zvyšovanie miezd. Podnik musí vynaložiť dodatočné zvýšené výdavky, aby sa mohol tomuto rastu náležite prispôbiť.

### **2.10.3 Dôležité zistenia**

V spoločnosti AAF International s. r. o. jednoznačne prevládajú pozitívne vlastnosti nad tými negatívnymi. Spoločnosť sa snaží dostatočne motivovať svojich zamestnancov, vytvárať im bezpečné pracovné prostredie, spravodlivo ich odmeňovať na základe ich výkonov a schopností, poskytovať im množstvo zamestnaneckých výhod a benefitov, vytvárať na pracovisku príjemnú a priateľskú atmosféru, poskytovať im informácie o dianí v spoločnosti, poskytovať im spätnú väzbu od nadriadeného.

Na druhú stranu musí spoločnosť popracovať na zmiernení fluktuácie zamestnancov a zníženie záporného výsledku hospodárenia. I keď má spoločnosť dostatok finančných prostriedkov na odmenenie svojich zamestnancov, príliš veľký úbytok zamestnancov v spoločnosti alebo celkovo úbytok obyvateľov Trenčianskeho kraja by mohol ohroziť hladký chod firmy a spoločnosť môže prísť o potenciálne dôležitých nových zamestnancov. Výška nominálnej, reálnej i hrubej mzdy sa v Slovenskej republike neustále zvyšuje, preto

musí spoločnosť podniknúť také kroky, aby sa tomuto rastu mohla prispôbiť. Aktuálne má však spoločnosť vyššie mzdy než je priemerná výška nominálnej i reálnej hrubej mzdy.

### **3 Vlastné návrhy riešenia**

V nasledujúcej kapitole sú obsiahnuté návrhy zmien systému odmeňovania v spoločnosti AAF International s. r. o., ekonomické zhodnotenie jednotlivých návrhov na zmenu a taktiež harmonogram jednotlivých navrhnutých zmien. Cieľom vytvorenia návrhov na zmeny je eliminovať alebo pomôcť k odstráneniu nedostatkov, zistených z dotazníkového šetrenia a z uskutočnených analýz.

Prostredníctvom analýzy spokojnosti zamestnancov boli zistené nasledujúce nedostatky:

- nevyužívanie ponúkaných a poskytovaných zamestnaneckých výhod,
- pomerne vysoká fluktuácia zamestnancov,
- zabezpečenie dopravy do zamestnania
- nedostatočná informovanosť zamestnancov o dianí v spoločnosti.

V nasledujúcich kapitolách sa zaoberám návrhmi riešenia zistených nedostatkov v systéme odmeňovania.

#### **3.1. Zrušenie nevyužívaných zamestnaneckých výhod**

Na základe dotazníkového šetrenia bolo zistené, že zamestnanci nemajú záujem o využívanie príspevku pri odchode do dôchodku, príspevok pri životnom jubileu, jazykové kurzy. Z tohto dôvodu by bolo najlepším možným riešením tieto výhody zrušiť a použiť ušetrené peniaze na financovanie využívaných zamestnaneckých benefitov alebo nahradiť nevyužívané benefity novými, inovačnými benefitmi.

#### **3.2. Doprava do zamestnania**

Spoločnosť AAF International s. r. o. i napriek neustálej snahe o motiváciu svojich zamestnancov a poskytovanie rôznych benefitov, bojuje už niekoľko rokov s pomerne vysokou fluktuáciou zamestnancov. Jeden z najhlavnejších dôvodov odchodu zamestnancov zo spoločnosti AAF International s. r. o. nie je nespokojnosť s finančným ohodnotením alebo náročnou a namáhavou prácou, ale vzdialenosť bydliska od sídla spoločnosti. Spoločnosť AAF International s. r. o. sa nachádza v jednej z okrajových častí mesta Trenčín, avšak 46,59 % zamestnancov spoločnosti (116 zamestnancov) býva v okolitých častiach Trenčianskeho kraja. Spoločnosť síce poskytuje zamestnancov príspevok na dopravu v sume

100 € mesačne, pri vzdialenosti bydliska od sídla spoločnosti viac než 20 km, avšak niektorí zamestnanci dochádzajú do práce i 65 km, to znamená, že im príspevok na dopravu ani zďaleka nepokryje náklady na pohonné hmoty. Taktiež by si týmto krokom spoločnosť zabezpečila prísun novej potenciálnej kvalifikovanej pracovnej sily. Doprava by bola zabezpečená z 2 smerov – Púchov a Považská Bystrica, ktoré sú vzdialené od sídla spoločnosti cca 50 km.

V nasledujúcej časti je návrh zabezpečenia dopravy do zamestnania a v tom prípade zrušenie príspevku na dopravu pre zamestnancov, ktorých trvalé bydlisko je viac než 20 km od sídla spoločnosti. Spoločnosť taktiež pre zamestnancov, ktorí nevlastnia dopravný prostriedok a nie je im umožnené dochádzať do práce žiadnym iným prostriedkom hromadnej mestskej dopravy alebo medzimestských autobusových spojov, zabezpečila firemný taxík, ktorého náklady činia 1,50 € za každý kilometer. Zabezpečenie dopravy do zamestnania na rannú, poobednú a nočnú smenu vo forme autobusov, prípadne mikrobusev, by nie len ušetrila spoločnosti náklady spojené s vyplácaním príspevku na dopravu, ale taktiež by mohla spoločnosť zrušiť firemný taxík, ktorého mesačné náklady presahujú 1 500 €.

V rámci zabezpečenia dopravy do zamestnania je možnosť 2 variant – prenájom autobusu, prenájom mikrobusev. V Trenčianskom kraji existuje mnoho služieb na prenájom autobusov na prepravu zamestnancov. Je predpoklad využitia autobusov 6 – krát denne (ranná smena + odvoz zamestnancov z nočnej smeny, poobedná smena + odvoz zamestnancov z rannej smeny, nočná smena + odvoz zamestnancov z poobednej smeny) a 20 pracovných dní v každom mesiaci. Vzdialenosť jednotlivých zastávok nástupu a sídla spoločnosti je z Púchova do Trenčína - 42 kilometrov a z Považskej Bystrice do Trenčína – 48 kilometrov. Navrhnuté boli 3 spoločnosti ponúkajúce prenájom autobusov so šoférom – Autobusová doprava Štrbko, Autodoprava Chorvát a Domatos. Cena za 1 km je u Autobusovej dopravy Štrbko 1,15 €, u Autodopravy Chorvát 1,05 € a u spoločnosti Domatos s. r. o. 1,20 €. (33,34,35)

Nástupné stanice z mesta Púchov by boli na ulici Komenského v čase na rannú smenu o 5:10, na poobednú smenu 13:10 a na nočnú smenu 21:10. Odchod autobusu naspäť do mesta Púchov by bol uskutočnený po smenách v čase z rannej smeny o 14:15, z poobednej smeny o 22:15 a z nočnej smeny o 6:15 od vchodu do sídla spoločnosti. Z mesta Považská Bystrica by bol nástup na ulici Slovenských partizánov v čase na rannú smenu o 5:10, na

poobednú smenu v čase 13:10 a na nočnú smenu o 21:10. Odchod autobusu po smenách je v rovnakom čase i na rovnakom mieste ako v prípade prvého autobusu do mesta Púchov. Oba autobusy budú označené tabuľkou s názvom mesta, do ktorého miera.

Spoločnosť Domatos s. r. o. sa zaoberá prenájom mikrobusev a autobusovou prepravou osôb. Od roku 1994, kedy s autobusovou dopravou začínali, bezpečne prepravili už takmer milión osôb. Spoločnosť zabezpečuje týždňovú, turnusovú i sezónnu prepravu osôb v tuzemsku i zahraničí. Realizujú taktiež rozvoz zamestnancov na jednozmennú i viaczmennú prevádzku. (33)

Firma Milan Štrbko, autobusová doprava vykonáva činnosť v oblasti nepravidelnej autobusovej dopravy už od roku 1993. Vďaka skúseným vodičom, ktorí spĺňajú všetky požiadavky stanovené pre hromadnú prepravu osôb a modernému vozovému parku, dokážu uspokojiť požiadavky aj tých najnáročnejších klientov. Firma vlastní viacero autobusov s rôznou kapacitou osôb, čím zabezpečuje vysokú variabilitu pri preprave osôb. (34)

Spoločnosť Chorvát spol. s r. o. je rodinná firma, ktorá vznikla 5. decembra 2001 transformáciou z fyzickej osoby na spoločnosť s ručením obmedzeným. Firma je dobre etablovaná na Slovenskom trhu, a to najmä v oblasti Trenčianskeho kraja. Za dobu svojej pôsobnosti ich vodiči najazdili milióny kilometrov, navštívili desiatky krajín, stovky miest a previezli tisíce ľudí po celom Slovensku aj európskom kontinente. Misiou spoločnosti je poskytovať čo najširšiu paletu služieb v oblasti osobnej prepravy a budovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. Špeciálny dôraz kladú na bezpečnosť a technický stav vozidiel. (35)

**Tabuľka 29: Náklady na prepravu vybranými autobusovými spoločnosťami**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 33, 34, 35)

	<i><b>Púchov – Trenčín</b></i>			<i><b>Považská Bystrica – Trenčín</b></i>		
	Autobusová doprava Štrbko	Autodoprava Chorvát	Domatos	Autobusová doprava Štrbko	Autodoprava Chorvát	Domatos
<i><b>Cena za 1 km</b></i>	1,15 €	1,05 €	1,20 €	1,15 €	1,05 €	1,20 €
<i><b>Cena za 1 jazdu</b></i>	48,30 €	44,10 €	50,40 €	55,20 €	50,40 €	57,60 €
<i><b>Cena za 1 deň – 3 smeny</b></i>	289,80 €	264,60 €	302,40 €	331,20 €	302,40 €	345,60 €



<b>Cena za mesiac</b>	5 796 €	5 292 €	6 048 €	6 624 €	6 048 €	6 912 €
<b>Možnosť zľavy pri dlhodobej spolupráci</b>	10 %	15 %	25 %	10 %	15 %	25 %
<b>Cena po zľave</b>	5 216,40 €	4 498,20 €	4 536 €	5 961,60€	5 140,80 €	4 184 €

### 3.3 Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov

Ročný bonus za počet odpracovaných rokov stimuluje zamestnancov k zotrvaní v spoločnosti AAF International s. r. o. a k znižovaniu fluktuácie zamestnancov v spoločnosti. Ročný bonus by bol určený každému zamestnancovi a mal by mať nárok každý zamestnanec v rovnakej výške bez ohľadu na to, na akej pracovnej pozícii zamestnanec pracuje.

**Tabuľka 30: Návrh výšky ročného bonusu za počet odpracovaných rokov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<i>Počet odpracovaných rokov</i>	<i>Výška bonusu</i>
<b>1 rok</b>	100 €
<b>1 – 2 roky</b>	125 €
<b>2 - 3 roky</b>	150 €
<b>3 – 4 roky</b>	175 €
<b>4 – 5 rokov</b>	200 €
<b>5 a viac rokov</b>	1.

### 3.4 Informačná tabuľka pre zamestnancov

Analýzou odpovedí z anonymného dotazníka, ktorý bol predložený 200 zamestnancom spoločnosti sa zistil nedostatok informovanosti zamestnancov v podniku o dianí v spoločnosti, o plnení výrobných plánov a informácie z pravidelných mítingov vedenia spoločnosti. Informačná tabuľka umiestnená v oddychovej miestnosti pre zamestnancov, ale i pri vstupe do spoločnosti by obsahovala pravidelné informácie o všetkých skutočnostiach v spoločnosti, interných uskutočnených ale i plánovaných zmenách, o plnení objednávok a výrobných plánov za jednotlivé výrobné oddelenia v spoločnosti (každý hlavný

a významný zákazník má v spoločnosti vlastné výrobné oddelenie, ktoré sa sústreďujú na plnenie jeho objednávok a požiadaviek).

### 3.5. Ekonomické zhodnotenie návrhov na zmenu

V nasledujúcej kapitole sa zaoberám vyčíslením celkových nákladov na uplatnenie navrhnutých zmien a taktiež ich prínosy.

#### 3.5.1. Celkové náklady súvisiace s uplatnením navrhnutých zmien

V nasledujúcej časti sú vyčíslené celkové náklady súvisiace s uplatnením navrhnutých zmien v spoločnosti AAF International s. r. o. na kalendárny rok. Efektívnosť zavedených zmien a taktiež spokojnosť zamestnancov so zmenami je však možné posúdiť až v nasledujúcich rokoch.

#### Ročný bonus za počet odpracovaných rokov

Nasledujúca tabuľka obsahuje vyčíslenie nákladov na uplatnenie ročného bonusu za počet odpracovaných rokov v spoločnosti na všetkých zamestnancov v spoločnosti k 1. máju 2020. vyčíslené náklady budú aktuálne len v prípade, že súčasní zamestnanci i naďalej zotrávajú v spoločnosti AAF International s. r. o. do konca kalendárneho roku 2020. Celkové vyčíslené náklady na bonus predstavujú 42 800 € a po započítaní i odvodov zamestnávateľa do zdravotnej a sociálnej poisťovne v celkovej výške 35,2 % stúpnu tieto náklady na 57 865 €.

**Tabuľka 31: Vyčíslenie nákladov na ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<i><b>Počet odpracovaných rokov</b></i>	<i><b>Výška bonusu</b></i>	<i><b>Počet zamestnancov</b></i>	<i><b>Ročné náklady</b></i>
<i><b>1 rok</b></i>	100 €	32	0 €
<i><b>1 – 2 roky</b></i>	125 €	28	3 500 €
<i><b>2 – 3 roky</b></i>	150 €	51	7 650 €
<i><b>3 – 4 roky</b></i>	175 €	82	14 350 €
<i><b>4 – 5 rokov</b></i>	200 €	44	8 800 €
<i><b>5 a viac rokov</b></i>	250 €	34	8 500 €

<b><i>Celkové ročné náklady</i></b>	42 800 €
<b><i>Vynaložené ročné náklady</i></b>	57 865 €

### **Zabezpečenie dopravy do zamestnania**

Nasledujúca tabuľka predstavuje náklady na zabezpečenie dopravy do zamestnania zamestnávateľom. V spoločnosti AAF International s. r. o. pracuje k 1. máju 2020 271 zamestnancov. V spoločnosti je zavedená trojzmená prevádzka od pondelka do piatku (cez víkend je firma uzatvorená a len vo výnimočných prípadoch je povolená výroba) a mnohí zamestnanci nedisponujú dopravným prostriedkom alebo nemajú k dispozícii medzimestskú hromadnú dopravu na príchod a odchod z práce. Spoločnosti boli navrhnuté 3 najlepšie hodnotené a najvýhodnejšie služby prenájmu autobusov. Za predpokladu, že spoločnosť uvažuje i o dlhodobej spolupráci so spoločnosťou poskytujúcou prenájom autobusov i so šoférmi (kontrakt na minimálne 3 roky), najvýhodnejšou variantou je zvoliť si spoločnosť Autodoprava Chorvát. Spoločnosť Autodoprava Chorvát si účtuje za každý kilometer 1,05 €, pričom vzdialenosť spoločnosti od nástupnej zastávky v Púchove je 42 km a v Považskej Bystrici 48 km. Prenajímaný autobus dokáže pojať kapacitu až 70 zamestnancov. Celkové ročné náklady na zabezpečenie dopravy do zamestnania by boli 115 668 €, v prípade uplatnenia návrhu v mesiaci jún v roku 2020, predstavovali by tieto náklady do konca roka 67 473 €.

**Tabuľka 32: Vyčíslenie nákladov na zabezpečenie dopravy do zamestnania**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<b><i>Púchov – Trenčín</i></b>	<b><i>Považská Bystrica – Trenčín</i></b>
	Autodoprava Chorvát	Autodoprava Chorvát
<b><i>Cena za 1 km</i></b>	1,05 €	1,05 €
<b><i>Cena za 1 jazdu</i></b>	44,10 €	50,40 €
<b><i>Cena za 1 deň – 3 smeny</i></b>	264,60 €	302,40 €
<b><i>Cena za mesiac</i></b>	5 292 €	6 048 €
<b><i>Možnosť zľavy pri dlhodobej spolupráci</i></b>	15 %	15 %

<i>Cena po zľave</i>	4 498,20 €	5 140,80 €
<i>Celková mesačná suma</i>	9 639 €	
<i>Celková ročná suma</i>	115 668 €	

### **Celkové náklady za rok spojené s uskutočnením plánovaných návrhov**

V nasledujúcej tabuľke je zobrazené navýšenie/zníženie ročných osobných nákladov alebo nákladov na využívanie služieb (firemný taxík, autobusová doprava) v dôsledku uplatnenia navrhovaných zmien. Celkové náklady na ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov boli vyčíslené na sumu 57 865 € a celkové náklady na zabezpečenie dopravy do zamestnania boli vyčíslené ročne na 115 668 €. Celkové vynaložené náklady na uskutočnené zmeny teda narástli na 173 533 €.

**Tabuľka 33: Vyčíslenie celkových nákladov na vynaložené zmeny**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<i>Ročné náklady</i>
<i>Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov</i>	57 865 €
<i>Zabezpečenie dopravy do zamestnania</i>	115 668 €
<i>Vynaložené náklady na uskutočnené zmeny</i>	173 533 €

### **3.5.2. Prínosy navrhnutých zmien**

V nasledujúcej kapitole sú zhrnuté prínosy, ktorých spoločnosť AAF International s. r. o. dosiahla zavedením a uskutočnením navrhnutých zmien.

#### **Zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod:**

- úspora financií,
- možnosť financovania zamestnaneckých výhod, o ktoré je veľký záujem.

#### **Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov:**

- zníženie fluktuácie zamestnancov v spoločnosti,

- motivácia zamestnancov zotrvať v spoločnosti.

#### **Zabezpečenie dopravy do zamestnania:**

- úspora nákladov na firemný taxík, príspevkov na dopravu,
- zvýšenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti.

Na základe výsledkov z anonymného dotazníka sa zistilo, že zamestnanci v spoločnosti AAF International s. r. o. najmenej využívali nasledujúce zamestnanecké výhody - príspevok pri odchode do dôchodku, príspevok pri životnom jubileu, jazykové kurzy. Príspevok pri odchode do dôchodku predstavoval sumu 150 €. V priemere odišlo do dôchodku v priebehu roka 7 zamestnancov, čo znamená náklad 1 050 €. Príspevok pri životnom jubileu obdržalo v priemere ročne 11 zamestnancov v sume 100 €. V prípade odstránenie tohto príspevku vznikla úspora vo výške 1 100 €. Jazykové kurzy organizovala spoločnosť z dôvodu vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie svojich zamestnancov. Avšak napriek ponúkaným kvalitným službám, bol o jazykové kurzy v spoločnosti AAF International s. r. o. veľmi nízky záujem. V roku 2019 využilo jazykový program len 37 zamestnancov. Náklady na 480 hodín angličtiny ročne boli v sume 1 824 € (3,80 € za jednu hodinu výučby). Celkové úspory vzniknuté zrušením málo využívaných zamestnaneckých výhod sú v hodnote 3 974 €.

**Tabuľka 34: Úspory vzniknuté zrušením málo využívaných zamestnaneckých výhod**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<i><b>Hodnota príspevku</b></i>	<i><b>Počet zamestnancov</b></i>	<i><b>Suma úspor</b></i>
<i><b>Príspevok pri odchode do dôchodku</b></i>	150 €	7	1 050 €
<i><b>Príspevok pri životnom jubileu</b></i>	100 €	11	1 100 €
<i><b>Jazykové kurzy</b></i>	-	37	1 824 €
<i><b>Celková hodnota úspor</b></i>	3 974 €		

Zabezpečením dopravy do zamestnania umožnil spoločnosti nie len nespoliehať sa na externú taxislužbu ale i zabezpečiť zamestnancom dochvilňu, spoľahlivý a pohodlných dopravný prostriedok až do zamestnania. Príspevok na dopravu predstavoval 100 € mesačne pre každého zamestnanca, ktorého trvalé bydlisko e vzdialené viac než 20 km od sídla spoločnosti. Tento príspevok bol poskytovaný k 01. 05. 2020 116 zamestnancom a celkové ročné náklady na tento príspevok boli v hodnote 139 200 €. Firemný taxík využívala spoločnosť v prípadoch, že sa dôležití kmeňoví zamestnanci nemali ako dostať do práce,

prípadne zostali pracovať nadčas. Avšak hlavne bol firemný taxík využívaný na prepravu zamestnancov k autobusovým a vlakovým zastávkam ak nedisponovali prepravným prostriedkom alebo nemali inú možnosť prepravy. V priemere (táto suma nezahŕňa odvoz zamestnancov k firemnému lekárovi) predstavovali ročné náklady na firemný taxík 18 000 €. Odstránením príspevku na dopravu a obmedzenie služieb firemného taxíka spôsobili nárast úspor až na hodnotu 157 200 €.

**Tabuľka 35: Vyčíslenie úspor zo zrušenia príspevku na dopravu a firemný taxík**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<i>Hodnota príspevku</i>	<i>Počet zamestnancov</i>	<i>Suma úspor</i>
<i>Príspevok na dopravu</i>	100 €/mesiac	116	139 200 €
<i>Firemný taxík</i>	1 500 €/mesiac	-	18 000 €
<i>Celková hodnota úspor</i>	157 200 €		

### 3.5.3. Celkové zhodnotenie navrhnutých zmien

Na základe nasledujúcej tabuľky je možné vidieť, že nasledujúce zmeny prinesú spoločnosti AAF International s. r. o. úspory vo výške 2 706 € ročne. Tieto finančné prostriedky môže firma využiť zlepšením finančného ohodnotenia stávajúcich ponúkaných zamestnaneckých výhod alebo pre zníženie záporného výsledku hospodárenia. Celkové vyvinuté náklady na navrhnuté zmeny predstavujú 158 468 € a celková suma úspor z uskutočnenia navrhnutých zmien činí 161 174 €.

**Tabuľka 36: Celkové zhodnotenie navrhnutých zmien**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<i>Suma</i>
<i>Celková úspora</i>	- 161 174 €
<i>Celkové náklady</i>	158 468 €
	- 2 706 €

### 3.6. Harmonogram navrhnutých zmien

V nasledujúcej kapitole je zobrazený harmonogram uskutočňovania navrhnutých zmien v spoločnosti AAF International s. r. o.. Na základe výsledkov z anonymného dotazníka, zistených nedostatkov a konzultáciou s riaditeľom spoločnosti, dospela spoločnosť

k názoru, že uplatnenie navrhnutých zmien znamená nie len úsporu nákladov ale i komplexnú spokojnosť zamestnancov a nižšiu fluktuáciu, čím si spoločnosť zabezpečí stálosť vysokokvalifikovanej pracovnej sily.

### **Zrušenie nevyužívaných zamestnaneckých výhod**

Zrušenie príspevku pri odchode do dôchodku a príspevku pri životnom jubileu by spoločnosť zrušila k 01. 01. 2021 vzhľadom na to, že sú ešte zamestnanci, ktorí do konca roka môžu tieto výhody využiť. Jazykové kurzy, ktoré spoločnosť ponúkala svojim zamestnancom by boli zrušené od 01. 07. 2020, kedy skončí 3 – mesačný jazykový kurz angličtiny a nemčiny pre zamestnancov, ktorí tieto jazykové kurzy využívali. Spoločnosť Language&Partner s.r.o., ktorá poskytovala lektorov pre výučbu angličtiny v spoločnosti AAF International s. r. o. navrhla zamestnancom, ktorí majú i naďalej záujem sa vzdelávať, kurzy v priestoroch, v ktorých tradične prebieha výučba záujemcov o štúdium cudzích jazykov a 10 % zľavou na celý rok (2 semestre) kurzu.

#### **Tabuľka 37: Harmonogram – zrušenie nevyužívaných zamestnaneckých výhod**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<i><b>Činnosť</b></i>	<i><b>Zodpovedná osoba</b></i>	<i><b>Dátum</b></i>
<i><b>Oboznámenie zamestnancov so zmenou</b></i>	Teamleader	01.06. 2020
<i><b>Zrušenie určených zamestnaneckých benefitov</b></i>	Supervisor	01.07. 2020

### **Zabezpečenie dopravy do zamestnania**

Na základe rezervácie času na rokovania a konzultácie možnej spolupráce s vybranými spoločnosťami poskytujúcimi služby prepravy osôb do zamestnania, predpokladá spoločnosť AAF International s. r. o. uskutočnenie prepravy zamestnancov do zamestnania na každú smenu do práce i naspäť na nástupné miesta od 01.07. 2020. V súvislosti so zariadením prepravy osôb do zamestnania sa taktiež zruší od 01.07. 2020 príspevok na dopravu, ktorý je poskytovaný zamestnancom, ktorých trvalé bydlisko je viac než 20 km od sídla spoločnosti.

**Tabuľka 38: Harmonogram – zabezpečenie dopravy do zamestnania a zrušenie príspevku na dopravu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<i>Činnosť</i>	<i>Zodpovedná osoba</i>	<i>Dátum</i>
<b><i>Oboznámenie zamestnancov so zmenou</i></b>	Teamleader	01.06. 2020
<b><i>Zrušenie príspevku na dopravu</i></b>	Supervisor	01.07. 2020
<b><i>Účinnosť prepravy osôb do zamestnania prenajatým firemným autobusom</i></b>	Supervisor	01.07.2020

**Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov**

Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov bude náležať každému zamestnancovi pracujúcemu v spoločnosti AAF International s. r. o. dlhšie než 1 rok. Zamestnancom bude tento bonus vyplatený už na konci roku 2020. Zároveň bude slúžiť ako motivácia pre zamestnancov pracujúcich v spoločnosti menej než 1 rok, aby v spoločnosti zotrvali a mali i oni v budúcnosti nárok na tento bonus.

**Tabuľka 39: Harmonogram – Výplata ročného bonusu podľa počtu odpracovaných rokov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<i>Činnosť</i>	<i>Zodpovedná osoba</i>	<i>Dátum</i>
<b><i>Oboznámenie zamestnancov so zmenou</i></b>	Teamleader	01.06. 2020
<b><i>Kontrola pracovných zmlúv zamestnancov a zisťovanie dĺžky pracovného pomeru</i></b>	Personálny pracovník	01.06. – 31.10. 2020
<b><i>Výplata bonusu zamestnancom</i></b>	Supervisor	13.12. 2020

**Umiestnenie informačnej tabule pre zamestnancov**

Zamestnanci spoločnosti AAF International s. r. o. sa v anonymnom dotazníku spokojnosti vyjadrili, že nedostávajú primerané množstvo informácií o dianí v spoločnosti, o plnení výrobného plánu a o dôležitých informáciách z pravidelných mítingov nadriadených. Informačná tabuľa bude pravidelne každý týždeň aktualizovaná a bude obsahovať reporty z výsledkov spoločnosti a plnení výrobného plánu, plánované zmeny a hlavné dôvody rokovaní a mítingov nadriadených a plánované zmeny interných predpisov. Informačná tabuľa bude v spoločnosti umiestnená dňa 01.07. 2020.



**Tabuľka 40: Harmonogram – Umiestnenie informačnej tabule**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<i><b>Činnosť</b></i>	<i><b>Zodpovedná osoba</b></i>	<i><b>Dátum</b></i>
<i><b>Oboznámenie zamestnancov so zmenou</b></i>	Teamleader	01.06. 2020
<i><b>Umiestnenie informačnej tabule</b></i>	Supervisor	01.07. 2020

## Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bol návrh zmeny systému odmeňovania v spoločnosti AAF International s. r. o. tak, aby boli odstránené zistené nedostatky a bola dosiahnutá nie len spokojnosť zamestnávateľa, ale predovšetkým zamestnancov.

V prvej časti bakalárskej práce som sa zaoberala teoretickými východiskami práce a to hlavne odmeňovaním zamestnancov. Stručne som opísala mzdový systém a zamestnanecké výhody a benefity. Druhá časť bakalárskej práce bola oveľa rozsiahlejšia. Zameriavala sa najmä na aplikáciu zvolených metód analýzy systému odmeňovania v spoločnosti AAF International s. r. o.. Na úvod som pomocou analýzy hospodárskej situácie v spoločnosti (výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia) analyzovala ekonomickú situáciu v spoločnosti. Nasledovala aplikácia vertikálnej analýzy nákladov a výnosov. Pomocou analýzy „7 S“ som charakterizovala podnikovú a personálnu stratégiu v spoločnosti a systém odmeňovania. Organizačná štruktúra spoločnosti AAF International s. r. o. zobrazila hierarchiu medzi zamestnancami spoločnosti od riaditeľa spoločnosti až po výrobného pracovníka. Následne som komplexne analyzovala zamestnancov podľa pohlavia, veku, dĺžky pracovného pomeru na základe výsledkov z anonymného dotazníka. Taktiež som analyzovala chorobnosť zamestnancov, ich fluktuáciu a nákladov na zamestnanca. Ďalším krokom bola analýza trhu práce, ktorú som vykonala pomocou mzdovej produktivity a rentability, pracovnej sily, životnej úrovne obyvateľstva, analýzou zamestnanosti a nezamestnanosti v Slovenskej republike i Trenčianskom kraji. Bola použitá i analýza spokojnosti zamestnancov vďaka výsledkom z anonymného dotazníka a riadeného rozhovoru so zamestnancom spoločnosti. Analýzou mzdového šetrenia som pozorovala vývoj hrubej mzdy. Na záver druhej časti som použila analýzu súčasného stavu riešenej problematiky spoločnosti AAF International. Na základe tejto analýzy má spoločnosť veľa pozitívnych stránok, napr. dlhoročnú spokojnosť zákazníkov s kvalitnými produktami, zvyšovanie finančného ohodnotenia, spokojní a motivovaní zamestnanci, ktorí si na pracovisku vytvárajú nové priateľstvá a budujú uvoľnenú atmosféru, množstvo zamestnaneckých výhod a benefitov. Boli zistené i nedostatky spoločnosti, ktoré boli následne predmetom návrhov zmien v tretej a záverečnej časti a to, nedostatočná informovanosť zamestnancov o dianí v spoločnosti, nezabezpečená doprava do zamestnania, málo využívané zamestnanecké benefity a vysoká fluktuácia zamestnancov.

Tretia časť bakalárskej práce obsahuje návrh odstránenia nedostatkov v systéme odmeňovania zistených pomocou analýzy súčasného stavu riešenej problematiky v spoločnosti. Boli navrhnuté nasledujúce zmeny – ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov, zabezpečenie dopravy do zamestnania, zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod - príspevok pri odchode do dôchodku, príspevok pri životnom jubileu, jazykové kurzy, umiestnenie informačnej tabule pre zamestnancov. Jednotlivé návrhy taktiež obsahujú i vyčíslenie nákladov na uskutočnenie, prípadne úsporu nákladov, ktoré spoločnosť dosiahne, ak odstráni zistené nedostatky navrhnutými zmenami a taktiež harmonogram plánovaných zmien.

## Zoznam použitej literatúry

- (1) ZALAI K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007. 165 s. ISBN 978-80-89085-74-1 (vertikálna analýza)
- (2) BARTOŠ, V. *Analýza pomerových ukazovateľov* [prednáška]. Brno: Vysoké učení technické, 15.05.2018
- (3) *Trh práce. Finance* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.finance.sk/hospodarstvo/trh-prace/>
- (4) LESÁKOVÁ, Ľ. - ÚRADNÍČEK, V.: *Analýza podniku - Praktikum. I. vydanie*. Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 1995. S. 186 (analýza postavenia podniku)
- (5) COX, A. m., S. PINFIELD a S. RUTTER. *Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries* [online]. Emerald, 2018 [cit. 2019-03-09]. ISSN 0143-5124. Dostupné z: [http://eprints.whiterose.ac.uk/135632/7/SevenSpaper14062018\\_anonymised\\_-\\_revised\\_final.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/135632/7/SevenSpaper14062018_anonymised_-_revised_final.pdf)
- (6) *Riadený štruktúrovaný rozhovor. Managementmania* [online]. Wilmington: Managementmania, 2015 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/riadeny-strukturovany-rozhovor>
- (7) *Základy statistiky. Matematika* [online]. Brno: Nová média, 2014 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>
- (8) *Morbidity. BusinessDictionary* [online]. WebFinance, ©2019 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/morbidity.html>
- (9) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (10) BARNEY, Jay a Patrick WRIGHT. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management*

[online]. Hoboken: Wiley Periodicals, 1998, 37(1), 31-46 [cit. 2019-11-22]. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:13.0.CO;2-W. ISSN 00904848. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/222112678/>

(11) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

(12) KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

(13) ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014. 551 s. ISBN 9788072638871.

[14] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 1994. *Management: teórie a praxe* 80. a 90 let: Praha : Management press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-35-1.

(16) ANONYMOUS. *Rewarding employees: bonus and benefits systems that work*. *Chartered Accountants Journal of New Zealand* [online]. Wellington: New Zealand Society of Accountants, 2005, 84(10), 50 [cit. 2019-11-28]. ISSN 11729929. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/209698127/>

(16) *EUROEKONÓM, 2019* [online]. Bratislava: Odmeňovanie, mzda a mzdové formy. [Cit. 21.3.2020]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/odmenovanie-mzda-a-mzdove-formy/>

(17) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

(18) *Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky*, 2013 [online]. MPSVR. [cit. 22.3.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2013-16>

(19) *Finstat, 2018* [online]. AAF International s. r. o. [cit. 26.3.2020]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36342297>

(20) *AAFINTL, 2016* [online]. AAF International s. r. o. [cit. 11.3.2020]. Dostupné z: <https://www.aafintl.com/>

(21) *Register účtovných zázvierok* [online]. Bratislava: Ministerstvo financií Slovenskej republiky, ©2011-2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/home>

(22) PETRIČKO, B. *Informácie o spoločnosti* [rozhovor]. AAF International s. r. o., Bratislavská 517, 911 05 Trenčín, 13. 1. 2020

(23) PETRIČKO, B.. *Re: Interné informácie o spoločnosti* [e-mailová komunikácia]. 13.12.2019 13:27 [cit. 2019-12-18].

(24) . KAŇOVSKÁ, M. *Re: Informácie o zamestnancoch spoločnosti* [e-mailová komunikácia]. 22.1.2020 11:13 [cit. 2020-01-22].

(25) KAŇOVSKÁ, M. *Re: Informácie o odmeňovaní zamestnancov* [e-mailová komunikácia]. 22.1.2020 11:13 [cit. 2020-01-22].

(26) *Verejná databáza údajov* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, [2020] [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=)

(27) *Ako si poradiť s vysokou mierou fluktuácie podniku? Riadenie ľudských zdrojov v praxi* [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2016 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: [https://www.hrvpraxi.sk/33/ako-si-poradit-s-vysokou-mierou-fluktuacie-podnikuuniqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmJuNRf\\_IJkiQ2Lv8uyWp\\_ZK4fu7Zij26Wg/](https://www.hrvpraxi.sk/33/ako-si-poradit-s-vysokou-mierou-fluktuacie-podnikuuniqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmJuNRf_IJkiQ2Lv8uyWp_ZK4fu7Zij26Wg/)

(28) PETRIČKO, B. *Riadený rozhovor so supervisorom spoločnosti* [rozhovor]. AAF International s. r. o., Bratislavská 517, 911 05 Trenčín, 13. 1. 2020

(29) *Vekové skupiny. Verejná databáza údajov* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=)

(30) *Príjmy domácností. DATAcube – dátové kocky* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: [http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD\\_SK\\_WIN/ps3001rr/Pr%C3%ADjmy%20dom%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3001rr%5D](http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/ps3001rr/Pr%C3%ADjmy%20dom%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3001rr%5D)

(31) *Výdavky domácností. DATAcube – dátové kocky* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: [http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD\\_SK\\_WIN/ps3002rr/V%C3%BDdavky%20do m%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3002rr%5D](http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/ps3002rr/V%C3%BDdavky%20do m%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3002rr%5D)

(32) *Nezamestnanosť – mesačné štatistiky. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny* [online]. Bratislava: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page\\_id=1254](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254)

(33) *Dotazník pre porovnanie platov. Platy* [online]. Bratislava: Profesia, ©1997-2019 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/prieskum-platov>

(34) Internetový pracovný portál. *Profesia* [online]. Bratislava: Profesia, ©1997 – 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca>

## **Zoznam grafov**

Graf č. 1: Vývoj nákladov a výnosov.....	35
Graf č. 2: Vývoj výsledku hospodárenia.....	37
Graf č. 3: Priemerný vek zamestnancov v jednotlivých rokoch .....	55
Graf č. 4: Zloženie zamestnancov z hľadiska pohlavia.....	56
Graf č. 5: Vývoj mzdovej produktivity a rentability .....	60
Graf č. 6: Vývoj miery nezamestnanosti v Slovenskej republike .....	81
Graf č. 7: Najčastejšie poskytované benefity v Trenčianskom kraji.....	87



## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Model celkovej odmeny .....	22
Tabuľka 2: Prvky mzdového systému organizácie .....	24
Tabuľka 3: Vývoj nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia .....	35
Tabuľka 4: Vertikálna analýza nákladov .....	37
Tabuľka 5: Vertikálna analýza výnosov .....	39
Tabuľka 6: Štruktúra zamestnancov v spoločnosti .....	43
Tabuľka 7: Tarifná stupnica zamestnancov .....	49
Tabuľka 8: Finančné ohodnotenie zlepšovacích návrhov .....	51
Tabuľka 9 - Celkové náklady na systém odmeňovania .....	52
Tabuľka 10: Rozvoj počtu zamestnancov .....	54
Tabuľka 11: Štruktúra zamestnancov z hľadiska veku .....	55
Tabuľka 12: Štruktúra zamestnancov z hľadiska dĺžky pracovného pomeru .....	57
Tabuľka 13: Miera fluktuácie zamestnancov .....	58
Tabuľka 14: Pracovná neschopnosť zamestnancov .....	58
Tabuľka 15: Mzdová produktivita a rentabilita.....	60
Tabuľka 16: Osobné náklady na 1 zamestnanca .....	61
Tabuľka 17: Spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania.....	72
Tabuľka 18: Vývoj počtu obyvateľov v Slovenskej republike a v Trenčianskom kraji .....	77
Tabuľka 19: Vývoj obyvateľstva z hľadiska veku a pohlavia v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji v roku 2019 .....	78
Tabuľka 20: Príjmy v domácnosti.....	78
Tabuľka 21: Výdavky v domácnosti .....	79
Tabuľka 22: Nezamestnanosť v Slovenskej republike.....	80
Tabuľka 23: Nezamestnanosť podľa veku v Slovenskej republike .....	81
Tabuľka 24: Analýza nezamestnanosti z hľadiska veku v Trenčianskom kraji.....	82
Tabuľka 25: Nezamestnanosť z hľadiska dosiahnutého vzdelania Slovenskej republike ...	83
Tabuľka 26: Nezamestnanosť z hľadiska dosiahnutého vzdelania v Trenčianskom kraji...	83
Tabuľka 27: Vývoj hrubej mzdy v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji .....	84
Tabuľka 28: Priemerné hrubé mzdy na vybraných pracovných pozíciách .....	85
Tabuľka 29: Náklady na prepravu vybranými autobusovými spoločnosťami .....	96
Tabuľka 30: Návrh výšky ročného bonusu za počet odpracovaných rokov .....	97
Tabuľka 31: Vyčíslenie nákladov na ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov .....	98

Tabuľka 32: Vyčíslenie nákladov na zabezpečenie dopravy do zamestnania .....	99
Tabuľka 33: Vyčíslenie celkových nákladov na vynaložené zmeny .....	100
Tabuľka 34: Úspory vzniknuté zrušením málo využívaných zamestnaneckých výhod ....	101
Tabuľka 35: Vyčíslenie úspor zo zrušenia príspevku na dopravu a firemný taxík .....	102
Tabuľka 36: Celkové zhodnotenie navrhnutých zmien.....	102
Tabuľka 37: Harmonogram – zrušenie nevyužívaných zamestnaneckých výhod .....	103
Tabuľka 38: Harmonogram – zabezpečenie dopravy do zamestnania a zrušenie príspevku na dopravu .....	104
Tabuľka 39: Harmonogram – Výplata ročného bonusu podľa počtu odpracovaných rokov .....	104
Tabuľka 40: Harmonogram – Umiestnenie informačnej tabule.....	105

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1: Všeobecná funkcia riadenia ľudských zdrojov .....	19
Obrázok 2: Organizačná štruktúra spoločnosti .....	43

## **Zoznam príloh**

Príloha I – Dotazník.....	114
Príloha II – Grafické vyhodnotenie dotazníka.....	123

## **Príloha I – Dotazník**

Dobrý deň,

som študentkou 3.ročníka Fakulty podnikateľskej na Vysokém učení Technickém v Brne. Momentálne sa sústredím na vypracovanie bakalárskej práce na tému Návrh zmien v systéme odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti a rada by som Vás požiadala o vyplnenie tohto dotazníka.

Dotazník je anonymný a dobrovoľný. Skladá sa z 30 otázok, ktoré zisťujú Vašu spokojnosť so súčasným odmeňovaním, hodnotením a vašu celkovú spokojnosť v práci. Výsledky použijem pri spracovávaní analytickej časti práce a na základe získaných odpovedí budú vytvorené návrhy na zmenu.

Vopred vám ďakujem za váš čas a odpovede.

Klaudia Bednáriková

### **1. Pohlavie**

- Žena
- Muž

### **2. Vek**

- 20 až 30
- 30 až 40
- 40 až 50
- 50 až 60

### **3. Dosiahnuté vzdelanie**

- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou

- vyššie odborné vzdelanie
- vysokoškolské vzdelanie

#### **4. Pracovná pozícia**

- Riadiaci pracovník
- Supervisor
- Teamleader
- Oddelenie Engineeringu, konkrétna pracovná pozícia .....
- Oddelenie kvality, konkrétna pracovná pozícia .....
- Oddelenie logistiky, konkrétna pracovná pozícia .....
- Výrobný pracovník

#### **5. Ako dlho pracujete v spoločnosti AAF International s. r. o.?**

- Menej než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 3 roky
- 3 – 4 roky
- 4 – 5 rokov
- 5 – 6 rokov
- 6 – 7 rokov

#### **6. Ako by ste charakterizovali atmosféru na vašom pracovisku?**

- Ako čisto pracovnú
- Neutrálnu
- Nekonfliktnú, ale oficiálnu
- Veľmi priateľskú a príjemnú

**7. Ste spokojný s pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy? Ak nie, uveďte prečo.**

- Áno
- Nie.....

**8. Vyhovuje Vám pracovná doba? V prípade, že nie, uveďte prečo.**

- áno
- skôr áno
- skôr nie .....
- nie .....

**9. Umožňuje Vám spoločnosť AAF International s. r. o. možnosť kariérneho rastu?**

- Áno
- Nie
- Neviem

**10. Ste dostatočne motivovaný(á) Vaším nadriadeným? Ak nie, uveďte prečo.**

- Áno
- Skôr áno
- Skôr nie.....
- Nie.....

**11. Ste spokojný s komunikáciou medzi nadriadeným a podriadeným?**

- Absolútne mi nevyhovuje
- Nezamýšľam sa nad tým

- Vyhovuje mi
- Som s ňou maximálne spokojný(á)

**12. Poskytuje Vám nadriadený dostatočnú spätnú väzbu?**

- Áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Nie

**13. Dostávate primerané množstvo informácií o dianí vo firme?**

- Áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Nie

**14. Aké informácie by ste o spoločnosti chceli dostávať? Možnosť označiť viacej odpovedí.**

- Pravidelné informácie o výrobe/nových výrobkoch
- Informácie o nových interných predpisoch
- Informácie z pravidelných mítingov vedenia
- Pravidelné informácie o výsledkoch firmy a plnení plánov

**15. Čo si na spoločnosti najviac ceníte? Možnosť označiť viacej odpovedí.**

- Benefity
- Finančné ohodnotenie
- Dobré vzťahy s kolegami
- Firemná kultúra



- Možnosť vzdelávania
- Zaujímavosť práce
- Dobré vzťahy s nadriadenými

**16. Myslíte si, že je systém odmeňovania v spoločnosti spravodlivý?**

- Áno, je
- Nie, nie je.....

**17. Rozumiete systému odmeňovania vo Vašej spoločnosti?**

- Áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Nie

**18. Aký štýl vedenia je zaužívaný v spoločnosti AAF International s. r. o. ?**

- autokratický štýl vedenia (silné uplatňovanie vôle nadriadeného)
- autoritatívny štýl vedenia (miernejšia forma autokratického štýlu vedenia)
- demokratický štýl vedenia (komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným)
- liberálny štýl vedenia (veľká voľnosť podriadených)

**19. Ovplyvňuje Vaša práca Váš zdravotný stav? Ak áno, uveďte ako.**

- Áno .....
- Skôr  
áno.....
- Skôr nie
- Nie

**20. Prosím zo zadaným otázok vyberte čo najvhodnejšiu odpoveď**

	Áno	Nie	Neviem
Ste spokojný s Vašou pracovnou náplňou?			
Myslíte si, že Vaša pracovná náplň je príliš veľká a mala by sa znížiť?			
Ste spokojný s Vašou pracovnou dobou a časovým plánom?			
Máte prístup k všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie Vašej práce?			
Je počet pracovníkov na Vašom oddelení primeraný pridelenej pracovnej náplni?			

**21. Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky?**

	Áno	Nie	Neviem
Vybavenie pracoviska			
Sociálne zariadenie			
Stravovanie			
Pracovný čas			
Prístup k technológiám			

**22. Ste spokojný(á) s vybavením Vášho pracoviska?**

	Áno	Nie	Neviem
technickým vybavením			
priestorovým vybavením			
materiálovým vybavením			

**23. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:**

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Ste spokojný s Vaším súčasným platom?(plat, bonusy, obdobie platby)				
Myslíte si, že platová štruktúra vo Vašej spoločnosti je spravodlivá a primeraná?				
Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?				

**24. Z akého dôvodu by ste zvažovali odchod z Vášho súčasného zamestnania?**

**Možnosť označiť viacej odpovedí.**

- Mzdové ohodnotenie
- Kariérny rast
- Pocit stagnácie
- Nezaujímavá náplň práce
- Nadmerné pracovné zaťaženie
- Organizačné zmeny
- Dostupnosť do zamestnania
- Rodina
- Kolektív zamestnancov
- Zlá organizácia práce
- Sociálny program
- Iné.....

**25. Vyhovujú Vám poskytované zamestnanecké benefity?**

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Zdravotná starostlivosť				
Stravné lístky				
Príspevok pri odchode do dôchodku				
Príspevok na dovolenku				
Dôchodkové pripoistenie				
Príspevok na dopravu				
13. Plat				
Životné poistenie				
Jazykové kurzy, príspevok na vzdelávanie				
Organizovanie zamestnaneckých akcií, športové aktivity				
Služobný notebook, automobil				
Firemný taxík				
Masáže a relaxačné kúry				

**26. Ste spokojný/á s ponukou zamestnaneckých benefitov?**

- Veľmi spokojný(á)
- Celkom spokojný(á)
- Nespokojný(á)
- Neviem posúdiť

**27. Chýba Vám v ponuke zamestnanecký benefit, ktorý by ste rád/a využil/a?**

- Áno, využil(a) by som .....
- Nie

**28. Považujete svoju prácu z hľadiska bezpečnosti práce:**

- Veľmi náročnú
- Náročnú
- Menej náročnú
- Nenáročnú

**29. Ak má spoločnosť, v ktorej pracujete, uzatvorenú platnú kolektívnu zmluvu, myslíte si, že ste o jej obsahu dostatočne informovaní?**

- áno, som o jej obsahu dostatočne informovaný/-á
- nie, nie som o jej obsahu dostatočne informovaný/-á
- zdá sa mi, že som o jej obsahu niečo počul/-a, ale neviem bližšie, o čo ide
- nie, nepočul som o kolektívnej zmluve

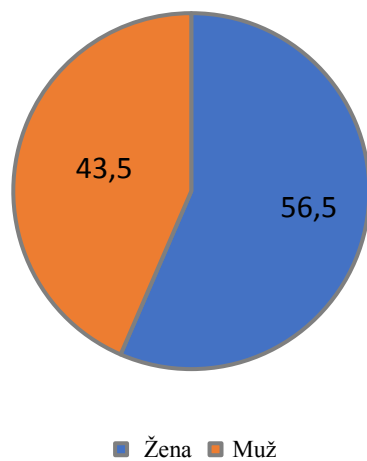
**30. Odporučili by ste známemu spoločnosť AAF International s. r. o.?**

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

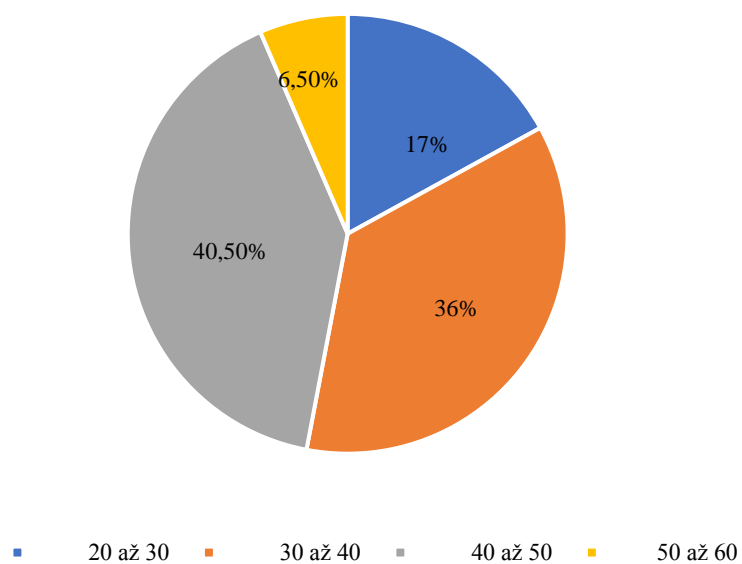
## Príloha II

### Grafické vyhodnotenie dotazníka

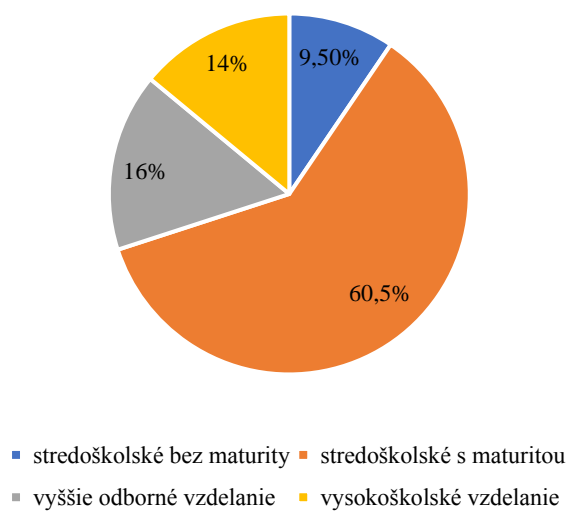
#### 1. Pohlavie



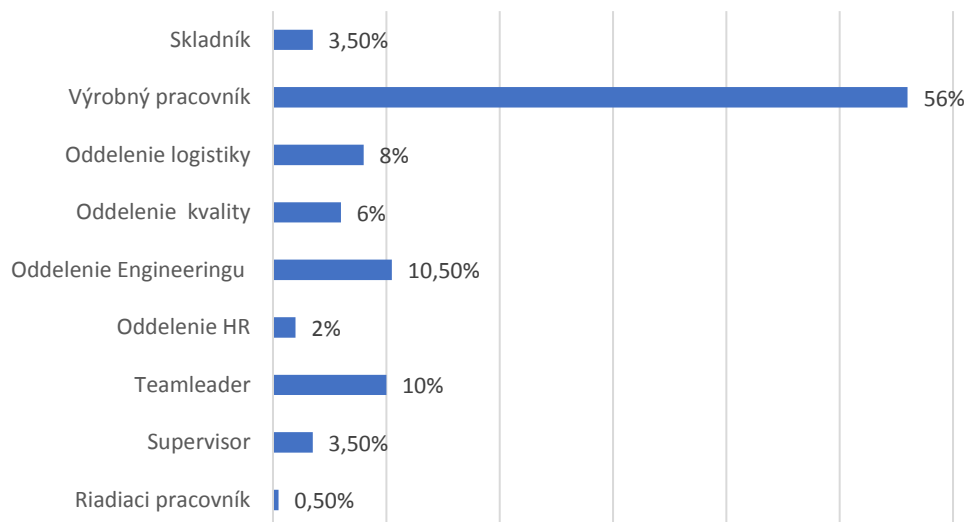
#### 2. Vek



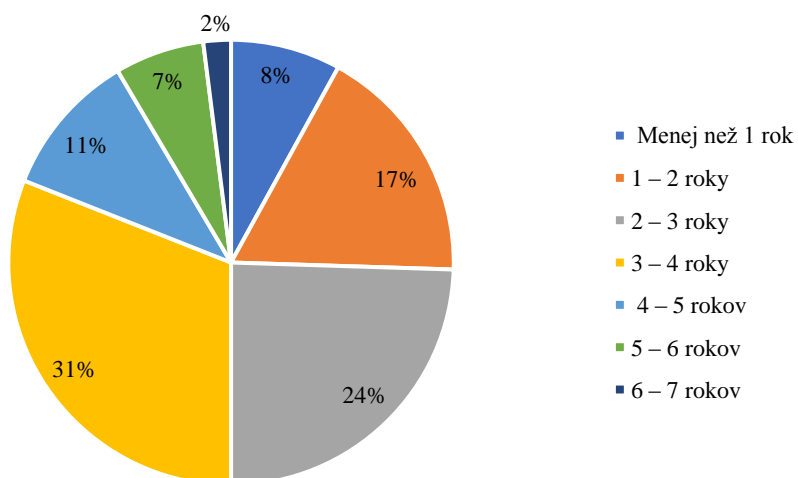
### 3. Vzdelanie



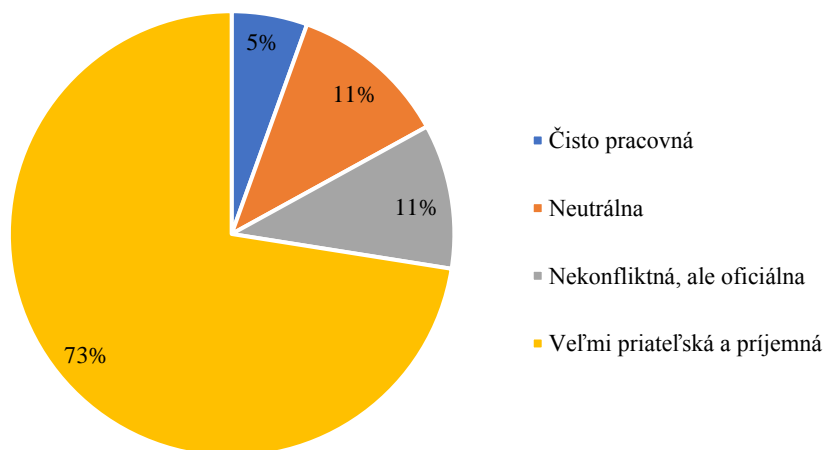
### 4. Pracovná pozícia



## 5. Dĺžka pracovného pomeru

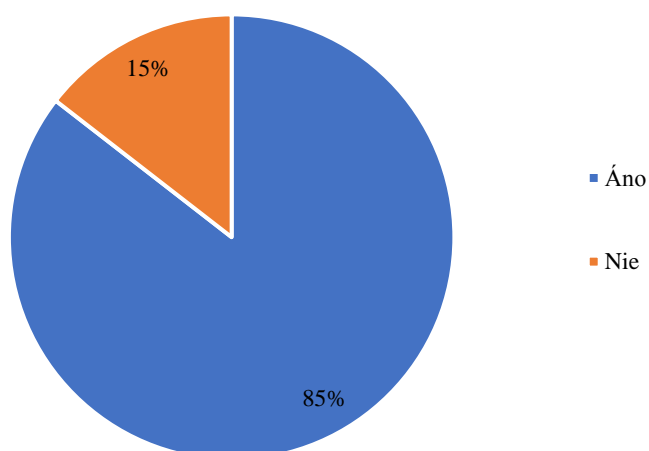


## 6. Atmosféra na pracovisku

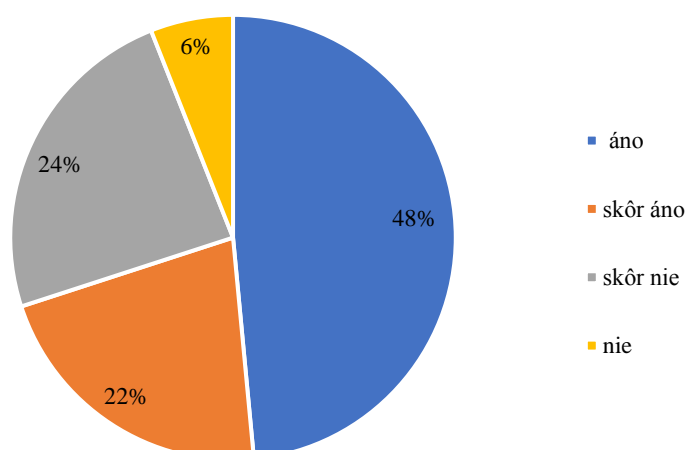




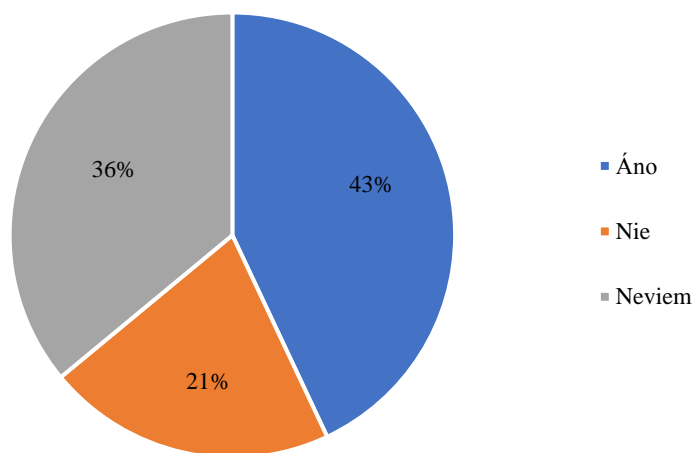
### 7. Ste spokojný s pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy?



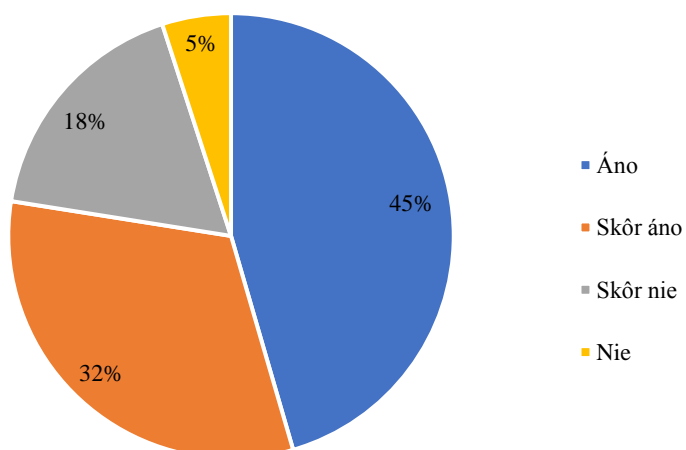
### 8. Vyhovuje Vám pracovná doba?



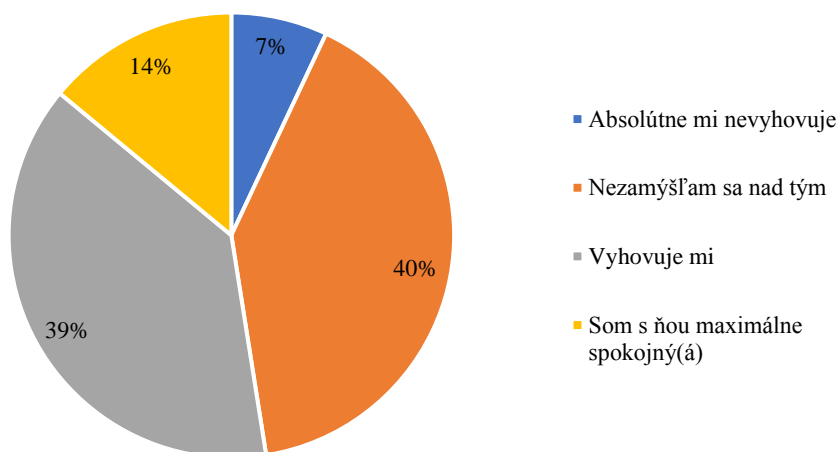
**9. Umožňuje Vám spoločnosť AAF International s. r. o. možnosť kariérneho rastu?**



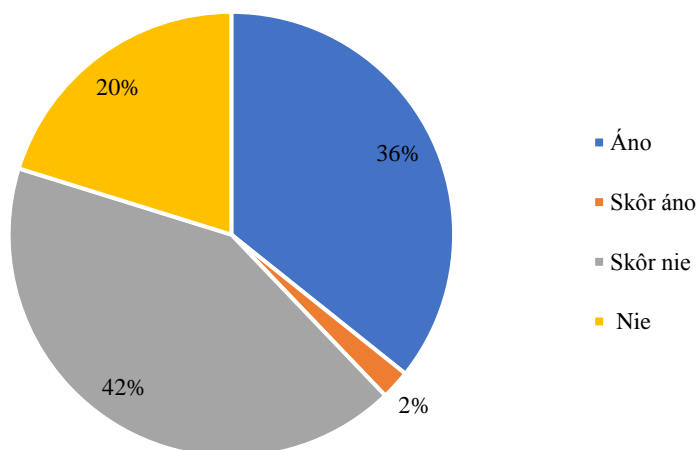
**10. Ste dostatočne motivovaný(á) Vaším nadriadeným?**



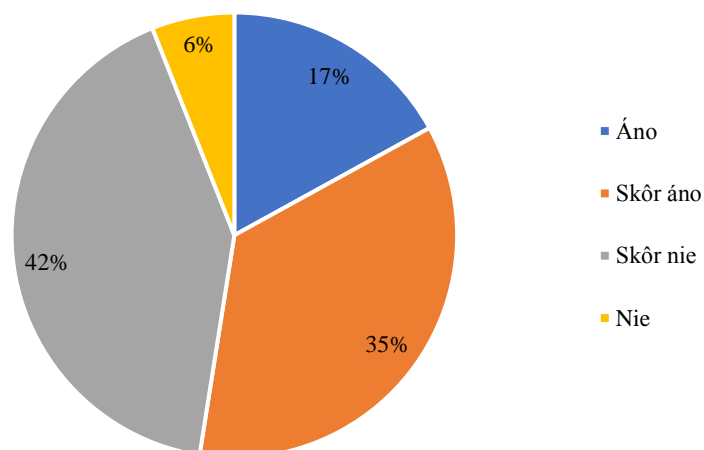
**11. Ste spokojný s komunikáciou medzi nadriadeným a podriadeným?**



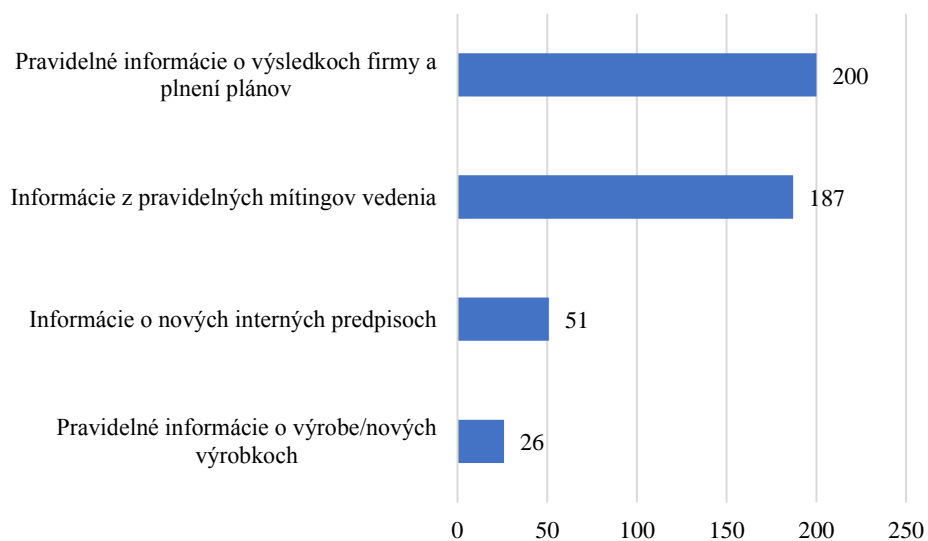
**12. Poskytuje Vám nadriadený dostatočnú spätnú väzbu?**



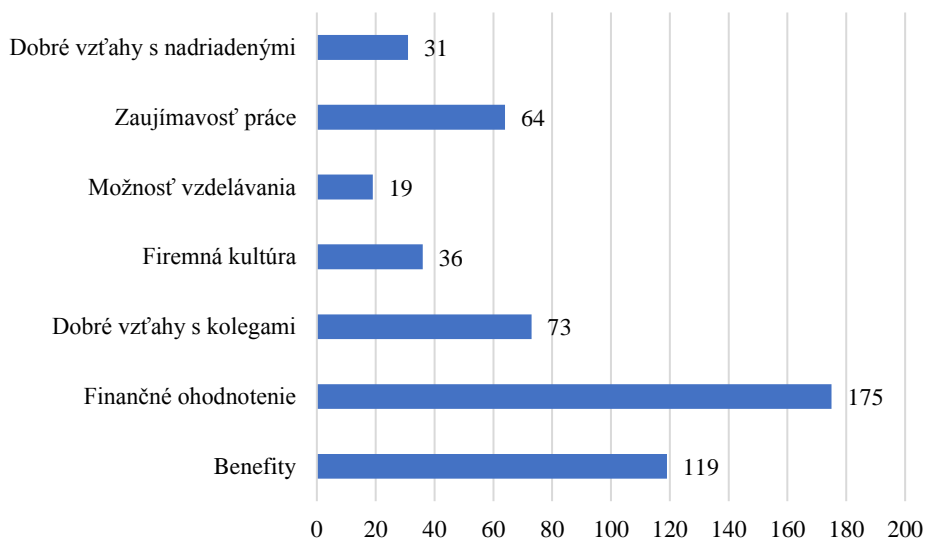
### 13. Dostávate primerané množstvo informácií o dianí vo firme?



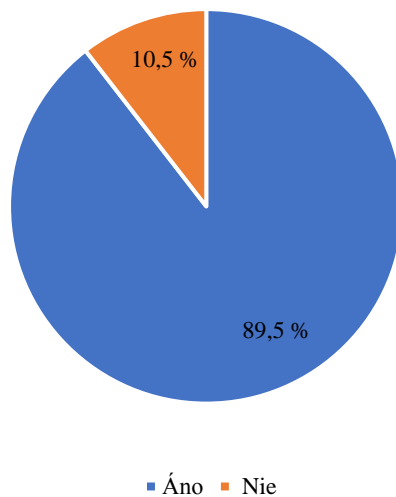
### 14. Aké informácie by ste o spoločnosti chceli dostávať?



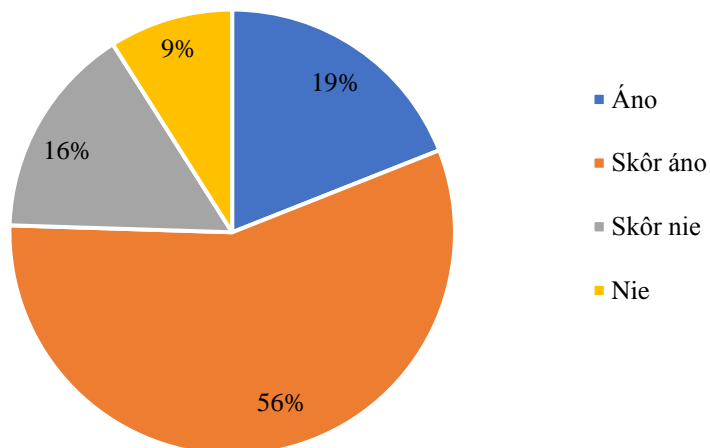
### 15. Čo si na spoločnosti najviac ceníte?



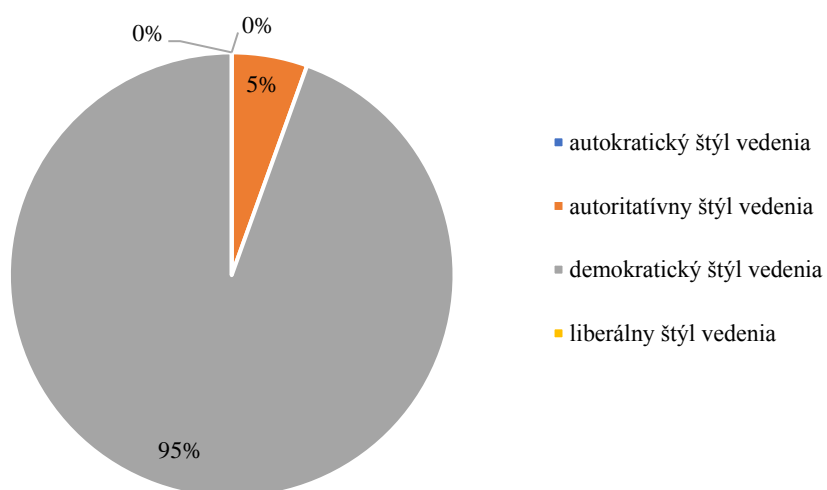
### 16. Myslíte si, že je systém odmeňovania v spoločnosti spravodlivý?



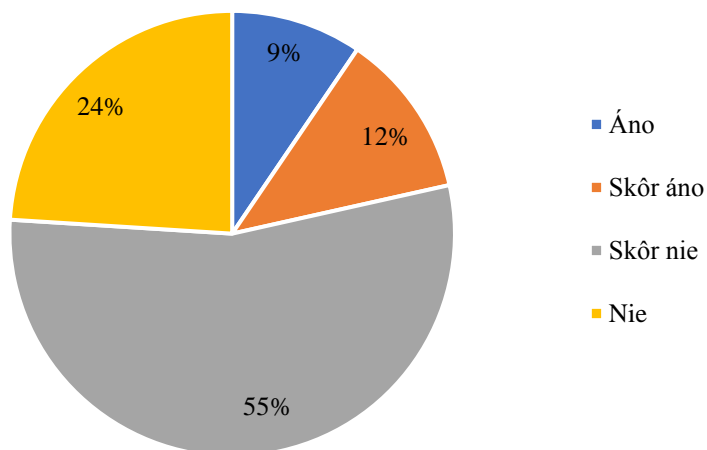
**17. Rozumiete systému odmeňovania vo Vašej spoločnosti?**



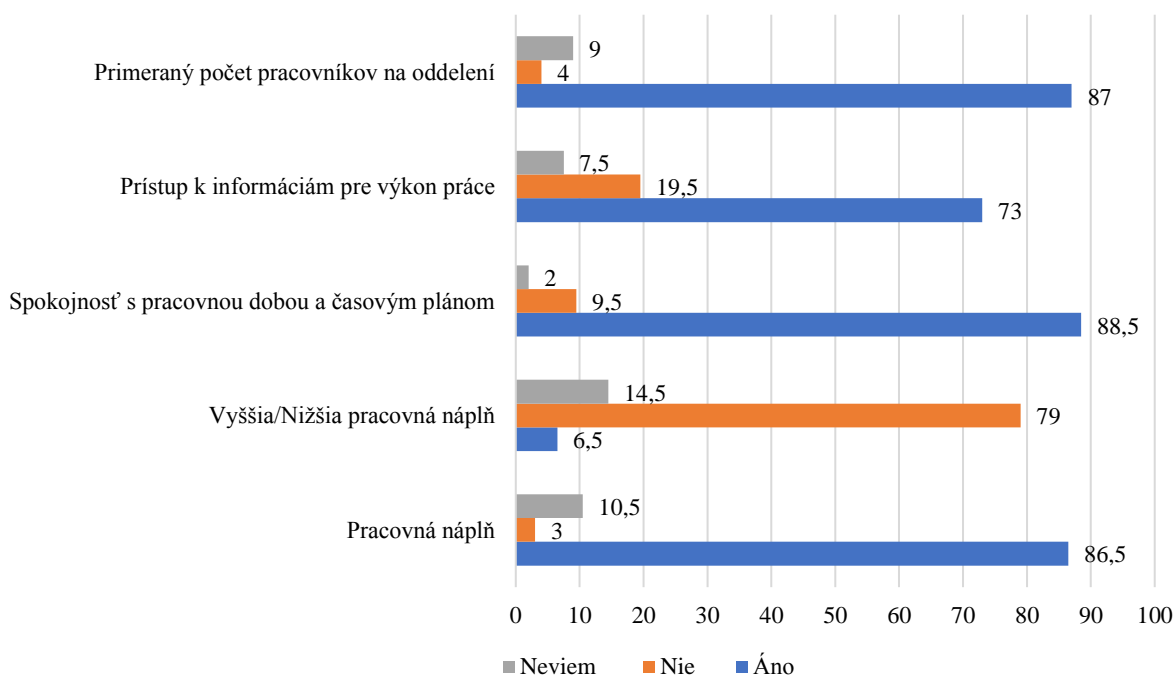
**18. Aký štýl vedenia je zaužívaný v spoločnosti AAF International s. r. o. ?**



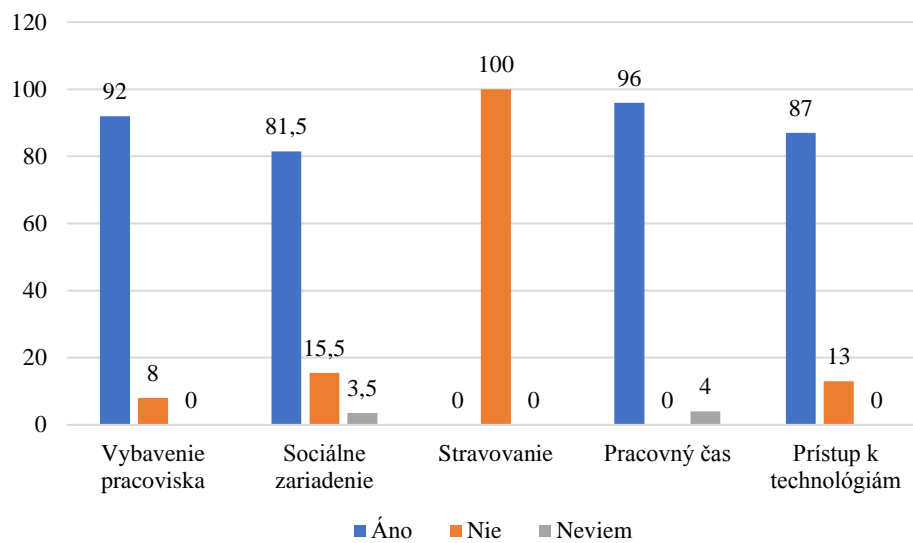
## 19. Ovplyvňuje Vaša práca Váš zdravotný stav?



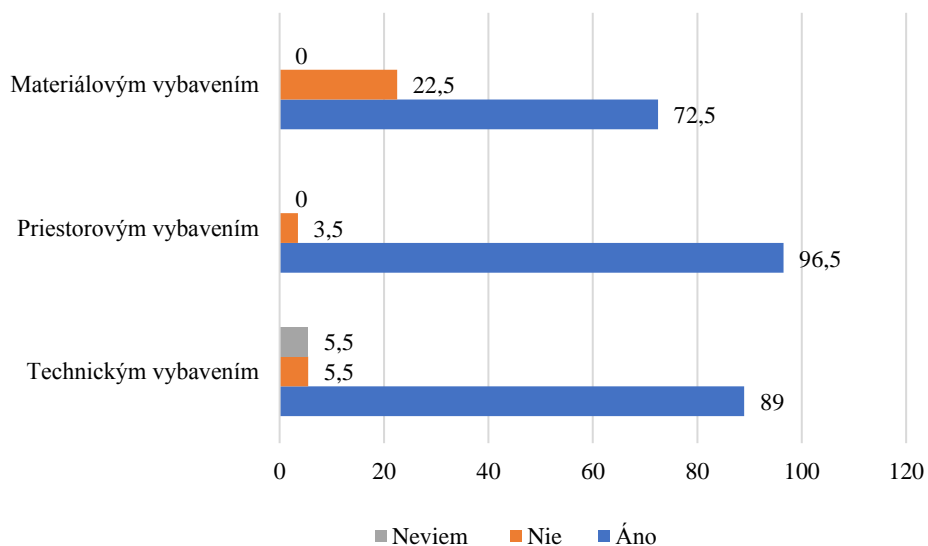
## 20. Prosím zo zadaným otázok vyberte čo najvhodnejšiu odpoveď.



## 21. Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky?

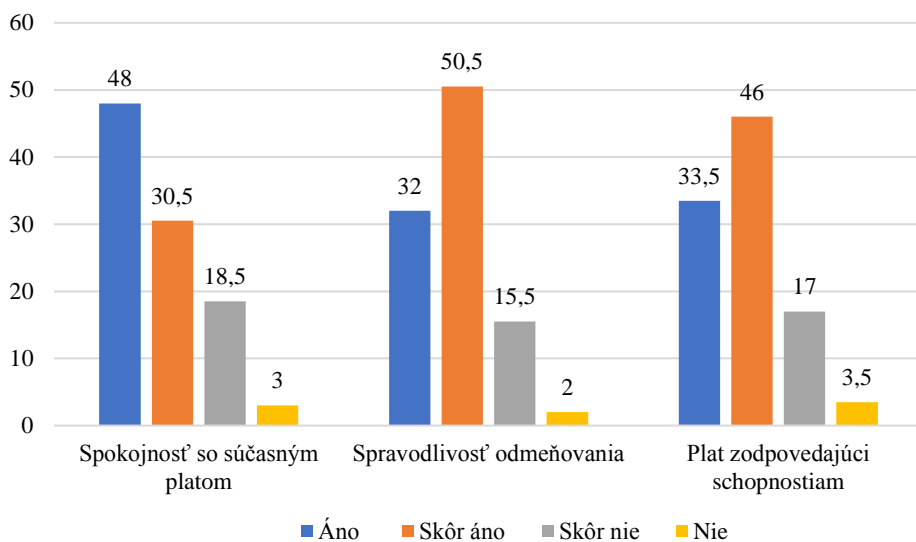


## 22. Ste spokojný(á) s vybavením Vášho pracoviska?

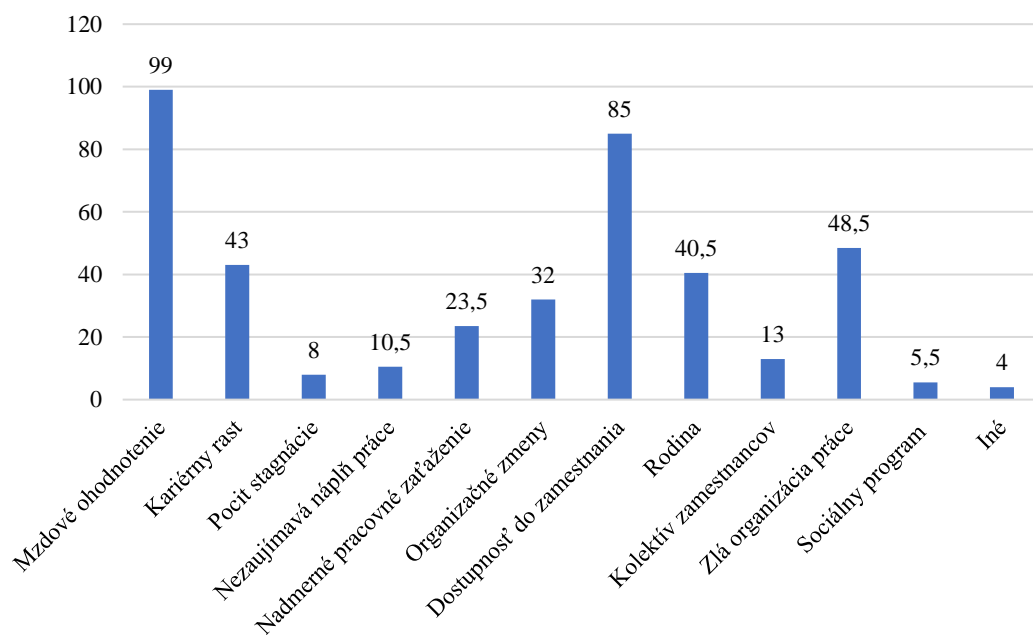




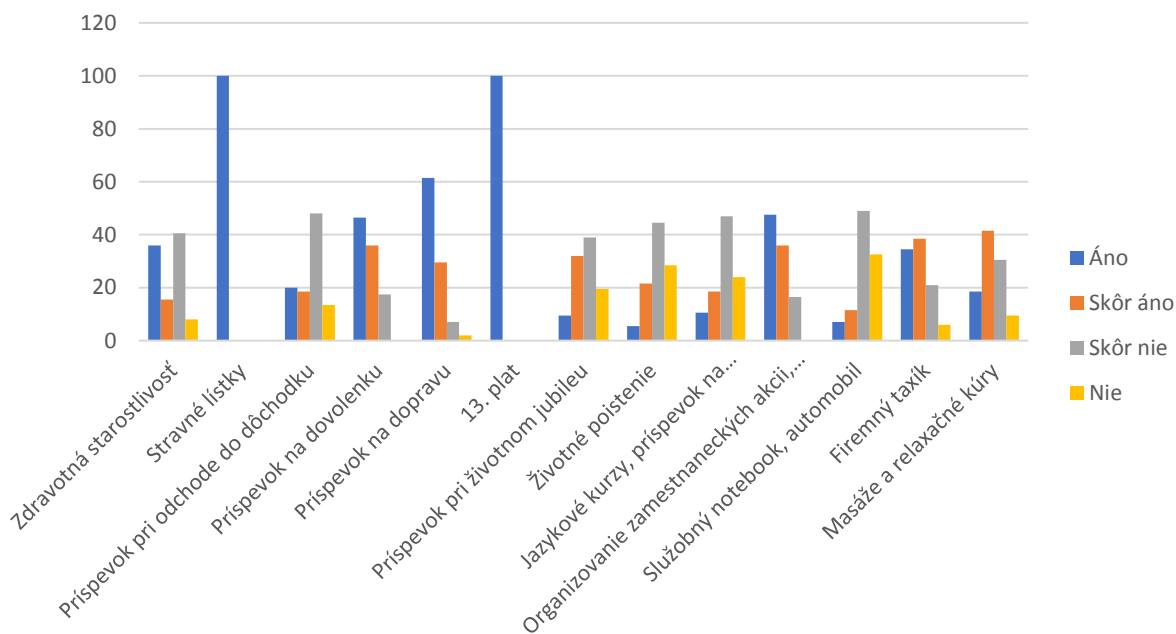
**23. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:**



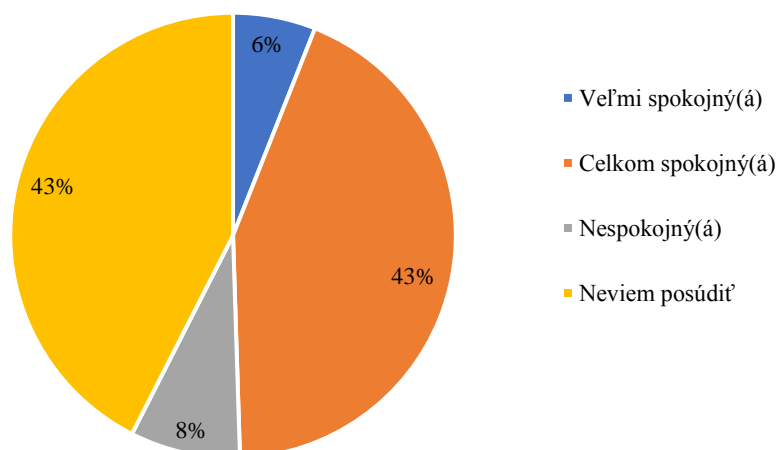
**24. Z akého dôvodu by ste zvažovali odchod z Vášho súčasného zamestnania?**



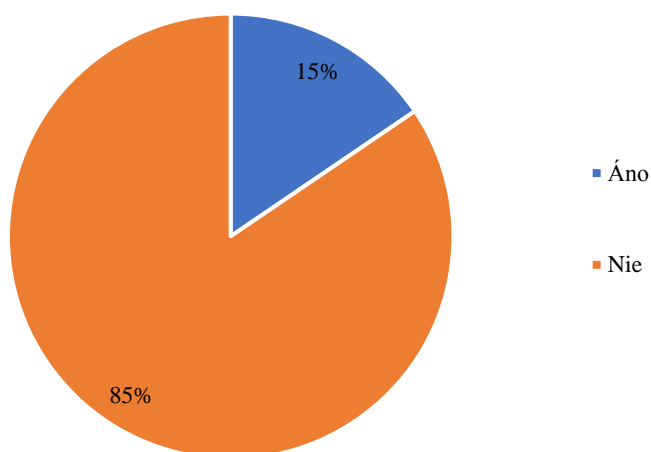
## 25. Vyhovujú Vám poskytované zamestnanecké benefity?



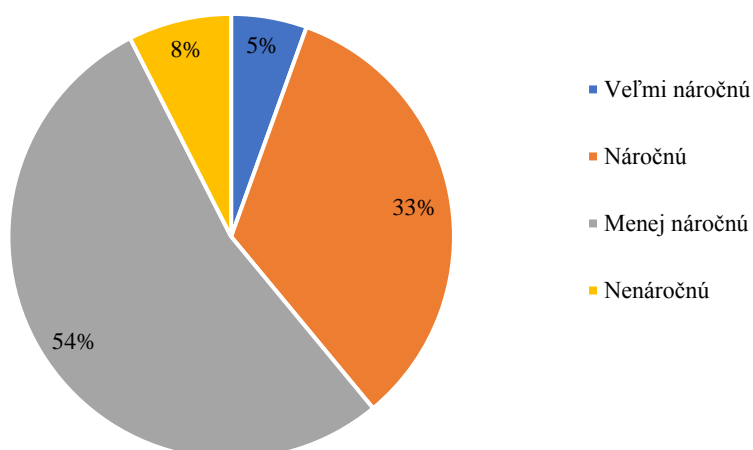
## 26. Ste spokojný/á s ponukou zamestnaneckých benefitov?



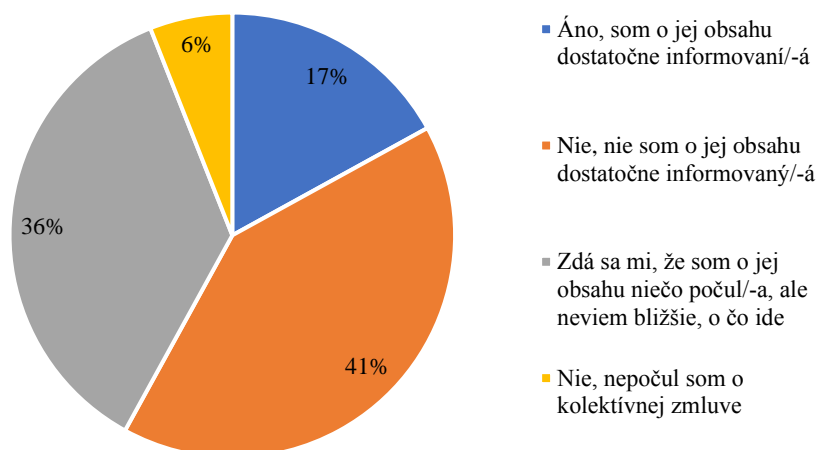
**27. Chýba Vám v ponuke zamestnanecký benefit, ktorý by ste rád/a využil/a?**



**28. Považujete svoju prácu z hľadiska bezpečnosti práce:**



**29. Ak má spoločnosť, v ktorej pracujete, uzatvorenú platnú kolektívnu zmluvu, myslíte si, že ste o jej obsahu dostatočne informovaní?**



**30. Odporučili by ste známemu spoločnosť AAF International s. r. o.?**

